



LİDERLİK STİLİNİN KURUMSAL YARATICILIĞA ETKİSİ

**2022
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME**

Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK**

LİDERLİK STİLİNİN KURUMSAL YARATICILIĞA ETKİSİ

Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

T.C.

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Olarak Hazırlanmıştır

KARABÜK

Mayıs 2022

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI	4
ÖNSÖZ	5
ÖZ.....	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION	9
KISALTMALAR	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	15
EVREN VE ÖRNEKLEM	16
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	18
GİRİŞ	19
1. LİDERLİK KAVRAMI	21
1.1. Liderliğin Tanımı.....	21
1.2. Liderliğin Önemi.....	24
1.3. Liderlik Özellikleri ve İşlevleri.....	25
1.4. Liderlik Becerileri.....	27
1.5. Liderlik Tarzları	27
1.5.1. Otokratik Liderlik Tarzı	27
1.5.2. Demokratik Liderlik Tarzı	29
1.5.3. Laissez-Faire Liderlik Tarzı	31
1.6. Liderlik Tarzı ve Kurumsal Yaratıcılık İlişkisi	33
2. YARATICILIK KAVRAMI.....	36
2.1. Yaratıcılığın Tanımı	36
2.2. Yaratıcılığın Öğeleri	38
2.3. Liderliğin Yaratıcılığa Etkisi	39

2.4. Yaratıcılığın Önemi	40
2.4.1. Örgütler İçin Yaratıcılığın Önemi.....	40
2.4.2. Liderler İçin Yaratıcılığın Önemi	40
2.5. Yaratıcı Bir Liderin Rolü.....	41
2.6. Kurumsal Yaratıcılık.....	42
2.6.1. Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Öğeleri.....	42
2.6.2. Yaratıcı Sürecin Bir Modeli.....	45
3. LİDERLİK TARZININ KURUMSAL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ..	48
3.1. Bulgular	48
3.1.1. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları.....	48
3.1.2. Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları ..	51
3.1.3. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular	56
3.1.4. Liderlik Stilleri ve Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Bulgular.....	57
3.1.5. Liderlik Algısının Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması.....	57
3.1.6. Kurumsal Yaratıcılık Algısının Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması.....	61
3.1.7. Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi.....	65
4. SONUÇ	68
KAYNAKÇA.....	70
TABLolar LİSTESİ	86
ŞEKİLLER LİSTESİ	87
EKLER	88
ÖZGEÇMİŞ	97

TEZ ONAY SAYFASI

Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN tarafından hazırlanan “LİDERLİK STİLİNİN KURUMSAL YARATICILIĞA ETKİSİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

Tez Danışmanı: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon
Anabilimdalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/Oy Çokluğu Seçiniz ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 22/06/2022

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan : Doç. Dr. Yaşar AKÇA (BARÜ)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK (KBÜ).

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Hasan SOLMAZ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Adı Soyadı : Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN

İmza :

ÖNSÖZ

Tez yazma süreci boyunca desteğini esirgemeyen, ihtiyacım olan her an yardımlarını sunan, yoğun iş temposu arasında değerli vakitlerini ayıran tez danışmanım Dr. Öğr Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK'e sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu sürece destek olan katılımcılara, araştırma jürisinde görev alan hocalarıma teşekkür ederim.

Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN

ÖZ

Bu çalışmanın amacı; liderlik tarzlarının kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda Bağdat valiliğine bağlı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları departmanı, kanalizasyon ve su dairesi ile proje dairesi başkanlığı bünyesinde çalışan 332 personel üzerinde bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kişilerden verilere yüzyüze anket tekniği yardımıyla toplanmıştır. Ankette “Liderlik Tarzları ve Kurumsal Yaratıcılık” ölçekleri kullanılmıştır. Liderlik Tarzları ölçeği; Tunçbilek ve Kaya (2020) ve Kurumsal Yaratıcılık ölçeği; Balay’dan (2010) alınmıştır. Toplanan veriler SPSS20 ve AMOS20 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle verilerin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği için Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör analizleri yapılmıştır. Güvenirliği için ise Cronbach Alpha değerleri belirlenmiştir.

Analizler sonucunda Bağdat Valiliğine bağlı kurumlarda görev alan yöneticilerin kısmen demokratik ve serbestiyetçi oldukları, ancak otoriter liderlik tarzına daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Liderlik tarzlarına bağlı olarak söz konusu kurumlarda bireysel ve toplumsal yaratıcılığın orta düzeyde, yönetsel yaratıcılığın ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada liderlik tarzlarına ve kurumsal yaratıcılığa ilişkin algının personelin bazı demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada liderlik tarzlarının bireysel, toplumsal ve yönetsel yaratıcılık üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda demokratik liderliğin toplumsal yaratıcılığı; serbestiyetçi liderlik tarzının da yönetsel yaratıcılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelime: Liderlik Tarzları; Yaratıcılık; Kurumsal Yaratıcılık

ABSTRACT

The aim of this study; To determine the effect of leadership styles on corporate creativity. In this context, a field study was carried out on 332 personnel working under the human resources department, the sewerage and water department and the project department operating under the Baghdad governorate. Data were collected from the people in question with the help of face-to-face survey technique. "Leadership Styles and Institutional Creativity" scales were used in the survey. Leadership Styles scale; Tunçbilek and Kaya (2020) and Corporate Creativity scale; Taken from Balay (2010). The collected data were analyzed using SPSS20 and AMOS20 statistical package programs. In this context, first of all, the validity and reliability of the data were tested. Explanatory and Confirmatory Factor analyzes were performed for the validity of the scales. Cronbach Alpha valuee were determined for its reliability.

As a result of the analysis, it has been determined that the administrators working in the institutions affiliated to the Baghdad Governorate are partially democratic and liberal, but have more authoritarian leadership style. Depending on the leadership styles, it has been determined that individual and social creativity is at a medium level and managerial creativity is at a low level in these institutions. In the study, it was determined that the perception of leadership styles and corporate creativity differed significantly in terms of some demographic characteristics of the personnel. In addition, the effect of leadership styles on individual, social and managerial creativity was examined in the study. As a result of the analysis, social creativity of democratic leadership; It has been determined that liberal leadership style also affects managerial creativity.

Keywords: Leadership Styles; Creativity; Corporate Creativity

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Liderlik Stilinin Kurumsal Yaratıcılığa Etkisi
Tezin Yazarı	Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans Tezi
Tezin Tarihi	22/06/2022
Tezin Alanı	İşletme Anabilim Dalı
Tezin Yeri	KBÜ-LEE
Tezin Sayfa Sayısı	97
Anahtar Kelimeler	Liderlik Tarzları; Yaratıcılık; Kurumsal Yaratıcılık

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Leadership Style on Corporate Creativity
Author of the Thesis	Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN
Advisor of the Thesis	Assist Prof. Mehmet Murat TUNÇBİLEK
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	22/06/2022
Field of the Thesis	Department of Business
Place of the Thesis	KBÜ-LEE
Total Page Number	97
Keywords	Leadership Styles; Creativity; Corporate Creativity

KISALTMALAR

- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
BY : Bireysel Yaratıcılık
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL : Demokratik Liderlik
FA : Faktör Analizi
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Değeri
OL : Otoriter Liderlik
SL : Serbestiyetçi Liderlik
TDK : Türk Dil Kurumu
TY : Toplumsal Yaratıcılık
vb. : Ve Benzeri
vd. : Ve Diğerleri
YY : Yönetmel Yaratıcılık

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma Bağdat valiliğine bağlı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları departmanı, kanalizasyon ve su dairesi ile proje dairesi başkanlığı bünyesinde çalışan personeli kapsamaktadır. Araştırmada personelin liderlik türleri algısının, kurumsal yaratıcılıklarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı liderlik türlerinin kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemektedir. Değişim ve çeşitliliğin neden olduğu karmaşık zorluklar, yaratıcılık ve liderlik disiplinlerini bir araya getiren itici faktörlerden biridir. Yaratıcılık, bir kurum veya kuruluşun belirsiz sorunları ele almasına olanak tanıdığı için başarılı liderliğin kilit bir bileşenidir. Belirsizliklerle dolu bir dünyada rekabet avantajının devam edebilmesi için yaratıcılık ve liderlik birbirini besleyen iki önemli olgudur.

Yaratıcılık, bir organizasyonun uzun vadeli gelişimi için kritik öneme sahiptir ve bu, karmaşık örgütsel sorunları çözenin yanı sıra dış çevresel engelleri de kendi menfaatine çevirmeye yardımcı olmaktadır. Herhangi bir örgüt için rekabet avantajı bakımından en temel unsur olduğu için yönetimin yaratıcılığı teşvik etmesi büyük önem taşımakta ve çağdaş bir kurumun genel gelişimindeki kilit yönlerden biridir. Dolayısıyla bir kurumdaki takipçilerin çalışma davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri liderlik tarzıdır. Liderler, astlarını sorunları çözmeye ve daha yenilikçi olmaya teşvik ederek yaratıcı becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmektedirler. Organizasyonel performans için yaratıcı kapasiteyi keşfetmek ve kullanmak için uygun liderlik tarzlarının benimsenmesi, bir liderin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu düşünceden hareketle bu çalışma, liderlik türlerinden hangilerinin kurumsal yaratıcılığı etkilediğini ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Nicel çalışmalarda, araştırmacılardan kendi değerlerinden sıyrılarak nesnel ve bağımsız bir biçimde gerçeği ortaya koymaları beklenmektedir. Bu yüzden nicel araştırmayı kabul etmiş olan araştırmacıların, kendilerini araştırmadan soyutlamalarını sağlayan standart ölçme araçlarını kullanarak veri toplama yoluna gittikleri bilinmektedir (Borg ve Gall, 1989, s. 23). Bu araçlardan biri olan anketin, günümüzdeki profesyonel ve akademik araştırmalarda en çok tercih edilen veri

toplama araçlarından biri olduğu söylenebilir. Anket; araştırmaya katılan kişilerin ne düşündüklerini, ne hissettiklerini, ne bekleediklerini, tutumlarını, algılarını, görüşlerini vb. bilgileri toplamak için oluşturulmuş formlardır (Altunışık, 2008, s. 3).

Bağdat valiliğine bağlı resmi kurumlarda gerçekleştirilen bu çalışmada verilerin toplanması için yüzyüze anket tekniği tercih edilmiştir. Anket 3 bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde liderlik türlerini ortaya koyan “Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Tunçbilek ve Kaya (2020) yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır. Liderlik Stili ölçeği Clark (1998) tarafından geliştirilmiştir. Orijinal ölçek 30 ifadeden oluşmaktadır. Ancak Tunçbilek ve Kaya (2020) ölçeğe son şeklini vererek 21 ifadeden oluşan bir yapı elde etmişlerdir. Yazarlar, ölçeğin KMO değerini 0,900 ve toplam varyans açıklama oranını %59,257 olarak tespit etmiştir. Ayrıca liderlik stili ölçeği; demokratik, serbestiyetçi ve otoriter olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçek Balay’ın (2010) çalışmasından alınmıştır. Balay (2010) ölçeğe açıklayıcı faktör analizi uygulamıştır. 3 alt boyuttan oluşan ölçeğin toplam varyans açıklama oranı %58 olarak bulunmuştur. Örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutu 0,92, yönetsel boyutu 0,93 ve toplumsal boyutu 0,95 oranında güvenilir çıkmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmaya katılan kişilerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Bu çerçevede cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi olmak üzere 5 adet soru sorulmuştur. Bağdat’taki resmi kurumlar üzerinde uygulanan ölçek ifadeleri 5’li likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) tipine göre uyarlanmıştır.

Nicel araştırmaların özelliklerinden biri istatistiksel testler yoluyla değerlendirmenin yapılabilir olmasıdır (Ulus vd., 2010: 44). Bu nedenle otel işletmeleri çalışanlarından toplanan veriler SPSS-20 ve AMOS-20 istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu tür çalışmalarda öncelikle kullanılan ölçüm araçlarının standart olması ve sonra da uygun bilgileri üretme yeteneğini taşımaları için “güvenirlilik” ve “yapısal geçerlilik” olarak nitelendirilen iki özelliğe sahip olması beklenir (Ercan ve Kan, 2004, s. 211). Güvenilirlik, ölçüm değişkeninin yansız, âdil, makul ve bağımsız olması anlamına gelir (Şencan, 2007, s. 111). Güvenilirlik, aynı ölçeğin farklı zamanlarda kullanılarak benzer sonuçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Given, 2008, s. 753). Ölçek güvenirliliği için şu değer aralıkları dikkate alınmaktadır; “ $0,00 \leq \alpha < 0,40$ için güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha <$

0,60 için güvenilirlik düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ için oldukça güvenilir ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ için güvenilirlik yüksek” olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2010, s. 405).

Yapı geçerliği ise, gözlenmesi mümkün olmayan ancak kuramsal açıdan açıklanmış olan bir olayın ya da olgunun ölçümünü hedefleyen veri toplama aracının, istenen amaca ne düzeyde ulaşabildiğidir (Kırcaali-İftar, 1999b: 16). Yapı geçerliği analizi, çok yönlü ve karmaşık bir süreç olmakla birlikte sosyal bilimlerde genelde yapı geçerliliğini analiz etmek için faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör Analizi (FA), birbiri ile ilişkisi bulunan pek çok değişkenin bir araya getirilmesi yoluyla daha az ve kavramsal açıdan anlamlı olan faktörleri veya boyutların bulunmasını, keşfedilmesini sağlayan çok değişkenli bir istatistik testi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2002, s. 472).

Faktör analizi kendi içerisinde doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pallant, 2005, s. 179). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), belirlenmiş olan faktörlerin arasındaki ilişkinin yeterli olup olmadığı, hangi değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı, faktörlerin kendi aralarında bağımsız olup olmadıkları, her bir faktörün kurulmuş olan modeli ne düzeyde açıkladığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013, s. 211). Yeni oluşturulan ya da başka bir dilden çevrilen ifadelerin altında yatan temel özellikleri ortaya koymayı hedefleyen faktör analizine ise açıklayıcı faktör analizi adı verilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75). Dolayısıyla bu çalışmada hem doğrulayıcı hem de açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde öncelikle dikkat edilmesi gereken iki temel değer bulunmaktadır (Büyüköztürk vd., 2004, s. 117). Bu değerlerden ilki olan Barlett değeridir. Bu değer alan çalışması sonucunda toplanmış olan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ifade eden bir değerdir. Bartlett değerinin $p < 0,05$ veya $p < 0,01$ olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair vd., 2010, s. 99). Diğer değer Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeridir. Bu değer ise değişkenler setinin ne kadar ortak olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde KMO değerinin 0.60’ın üzerinde olması, verilerin faktör analizine uygun olmasının göstergesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 53). Barlett ve KMO değerinden sonra önem kazanan diğer bir değer toplam varyans açıklama oranıdır. Toplam varyans açıklama oranının; Hair ve arkadaşlarına (2010, s. 99) göre, 0,55’in üzerinde olması gerekmektedir. Varyans oranının 0,55’in altında

olması verilerin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Tavşancıl, 2002, s. 48). Varyans açıklama oranından sonra özdeğeri 1’den büyük olan faktörler dikkate alınmak üzere veri setinin kaç faktörden oluştuğuna karar verilmektedir (Erdoğan, 2003, s. 358). Bu çalışmada, kullanım alanı geniş olan ve yorumlama açısından kolaylık sağlayan dikey (ortagonal) döndürme yöntemlerinden Varimax Döndürme Yöntemi tercih edilmiştir. Varimax döndürme yöntemi, az değişkenlerin faktör varyanslarının yüksek çıkmasını sağlayabilen bir yöntemdir (Tavşancıl, 2002, s. 50).

Doğrulayıcı Faktör analizinde faktör kestirim yöntemi olarak sıklıkla kullanılan ve faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkiyi maksimum seviyeye çıkardığı ileri sürülen (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 641) Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) yöntemi tercih edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör analizinde ortaya çıkan ve dikkate alınması gereken en temel göstergelerden bir tanesi de değişkenlere ait standardize edilmiş faktör yük değeridir. Bu değer her bir değişkenin ait olduğu faktörü (gizil değişkeni) ne düzeyde temsil ettiğini ortaya koymaktadır. Buna göre standardize edilmiş faktör yük değerlerinin ± 1 aralığında olması beklenmektedir (Hair, vd., 2014, s. 614). Faktör yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması ve en az 0,50 olmakla birlikte ideal seviye olan 0,70 ve üzerinde bir değer taşıması beklenmektedir. Faktör yük değerinin 0,50’den az olması halinde ise ilgili değişkenlerin analizden çıkarılması önerilmektedir (Malhotra, 2010, s. 703). Faktör yüklerinin istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar ortaya koyup koymadığını tespit etmek için ise faktör yüklerine ilişkin t-değerleri incelenmelidir. Buna göre t-değeri 1,96 üzerinde olan sonuçlar, değişkenlerin istatistiksel açıdan $p=0,05$ düzeyinde anlamlı sonuçlar ürettiğini ortaya koymaktadır (Şimşek, 2007, s. 12). DFA sonucunda ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirliği sağlandıktan sonra ölçme modelinin iyi bir model olup olmadığına ilişkin sonuçların da ortaya koyulması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 720). Literatürde yayın olarak kullanılan uyum kriterleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Değer	Kaynak
CMIN/DF	≤ 3	Kline, 2016
RMSEA	$\leq 0,08$	Hair vd., 2014
CFI	$\geq 0,85$	Reisinger ve Mavono, 2006
NFI	$\geq 0,90$	Malhotra, 2010

Yapısal geçerlilikten sonra verilerin değerlendirilmesinde ilk adımlardan birinin betimleyici analizler olduğu ifade edilmektedir. Başka bir deyişle betimleyici testler verilerin türlerini, düzeylerini, özelliklerini belirlemek için yapılan ilk testlerdendir (Erdoğan, 2012, s. 280). Betimsel analizlerin birçok türü mevcuttur. Ancak bu çalışmada çalışanların özellikleri ve ölçek ifadelerine vermiş oldukları cevapların düzeyini belirlemek için sadece frekans ve aritmetik ortalamalardan yararlanılmıştır. Katılımcıların liderlik tarzı ve kurumsal yaratıcılık ile ilgili ifadelere vermiş oldukları cevaplar; “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kararsızım, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir (Özdamar, 2001, s. 145). Araştırma analizlerinin ikinci aşamasına geçmeden önce verilerin parametrik test koşullarına uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için belirleyicilerden biri olan verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri için Tabachnick ve Fidell’in (2013) önermiş oldukları -1,5-+1,5 değer aralıkları dikkate alınmıştır. Tablo 1’de liderlik tarzları ve kurumsal yaratıcılık ölçeklerinin normallik testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 2: Liderlik Tarzları ve Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri Sonuçları

Boyutlar	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Kolmogorov-Smirnov
Liderlik Tarzları	-0,165	-0,574	0,041
Kurumsal Yaratıcılık	-0,039	-0,767	0,080

Araştırmanın ikinci aşamasında verilerin parametrik test koşullarını sağlaması göz önüne alınarak parametrik testlerden farklılık analizleri olan T-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. T-testi iki grup arasında bağımlı bir değişken ortalamaları için anlamlı bir fark olup olmadığını gösterirken, ANOVA, bir aralıkta veya oran ölçeğinde iki gruptan fazla arasındaki anlamlı ortalama farklılıkların incelenmesine yardımcı olmaktadır (Sekaran, 2003, s. 404). Farklılık analizlerinden sonra liderlik tarzları ile kurumsal yaratıcılık arasındaki etkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için yol kat sayılarına bakılmıştır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bilimsel araştırmalar; sistematik veri toplama ve analiz etme süreci olup kendi içerisinde nitel, nicel ve karma araştırma olmak üzere üç grupta incelenmektedir

(Kırcaali-İftar, 1999a, s. 3). Nicel araştırmalarda olgular, çevrelerinde bulunan etken ve surelerden soyutlanarak nesnelleştirilmektedir. Sonrasında gözlemlenebilen ve ölçümü yapılabilen özelliklere dnştrlmektedirler (Erdoğan, 2003, s. 27). Bu yolla doğru ölçümlerin ve dikkatli sayısallaştırmaların kullanılarak gerçekliğin daha iyi tanımlanabileceği ve anlaşılabileceği varsayılmaktadır (Ataseven, 2012, s. 544). Nicel araştırmalarda konunun kapsamına bağlı olarak belirlenmiş olan hipotez ya da hipotezler test edilebilmektedir. Dolayısıyla eğer çalışmada hipotezler test edilmek isteniyorsa bunun için en iyi metodun bu olduğu ifade edilmektedir (Padem vd., 2012, s. 58). Bu noktada araştırmada nasıl bir araştırma modeli kullanılacağı sorusu devreye girmektedir.

Bilimsel araştırmalarda belli bir amacı gerçekleştirmek üzere toplanması gereken verilerin en ekonomik yoldan toplanmasına ve analitik çözümlenin yapılmasına araştırma modeli adı verilmektedir (Karasar, 2008, s. 76). Literatürde birçok model türü bulunmaktadır. Ancak bu çalışmanın amacına bağlı olarak ilişkisel tarama modelinin en uygun model olacağına karar verilmiştir. İlişkisel tarama modeli; değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini araştırmak üzere örneklemdeki katılımcılardan veri toplanması sürecidir (Kırcaali-İftar, 1999a, s. 8). Bu erevede Irak'ın başkenti Bağdat'taki resmi kurumlardaki liderlik tarzları ve bunun kurumsal yaratıcılığa etkisine yönelik olarak n görülmüş olan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

- **H_1** : Demokratik liderlik bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_2** : Demokratik liderlik toplumsal yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_3** : Demokratik liderlik yönetsel yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_4** : Serbestiyei liderlik bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_5** : Serbestiyei liderlik toplumsal yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_6** : Serbestiyei liderlik yönetsel yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_7** : Otoriter liderlik bireysel yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_8** : Otoriter liderlik toplumsal yaratıcılığı etkilemektedir.
- **H_9** : Otoriter liderlik yönetsel yaratıcılığı etkilemektedir.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evreni; Bağdat valiliğine bağlı faaliyet gösteren insan kaynakları departmanı, kanalizasyon ve su dairesi ile proje dairesi başkanlığı bünyesinde çalışan personeli kapsamaktadır. Araştırmanın yapıldığu tarihte toplam 350

personelin söz konusu kurumlarda çalıştığı insan kaynakları departmanından öğrenilmiştir. Evren; araştırılması düşünülen olgunun bütün elemanlarını kapsayan bir yapı olarak kabul edilmektedir (Özen ve Gül, 2007, s. 395). Evrenin; genel ve erişilebilir olmak üzere iki türünün olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla genel evrenin soyut bir kavram olduğu ve tanımlanmasının kolay olmakla birlikte ulaşılmasının çok zor olduğu belirtilmektedir. Erişimi kolay ve somut olan evren ise erişilebilir evrendir (Karasar, 2011, s. 110).

Toplumsal olayların ve bu yapıyı oluşturan bireylerin göstermiş oldukları özelliklerin çok karmaşık olduğu bilinen bir gerçektir (Kırcaali-İftar, 1999a, s. 3). Bu yüzden araştırma kapsamında değerlendirilecek bir evrene yönelik olarak bilgilerin derlenebilmesi için tercih edilecek ilk ve en basit yöntemin, o evrenin içerisinde bulunan tüm birimlerin araştırmaya dahil edilmesidir. Başka bir deyişle tam sayıma ulaşmaktadır. Ancak uygulama aşamasında çoğunlukla evrende bulunan bütün birimlere ulaşmak ve onlardan bilgi toplamaya kalkışmak pek çok nedenden dolayı çok zordur (Özmen, 1999, s. 25). Dolayısıyla tüm birimlere ulaşabilmenin çok zor olduğu şartlarda evren içerisinden bir örneklem alınmasının doğru olacağı kabul edilmektedir. Örneklem seçiminde genel kabul gören farklı teknikler geliştirilmiştir (Padem vd., 2012, s. 63). Bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme teknikleri içerisinde yer alan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede, birimleri seçmek ya da çalışmaya dahil etmek çoğunlukla araştırmacının elindedir (Şimşek, 2012, s. 122).

Örneklemin doğru seçilmesi, örnekleme alınacak doğru birimlerin özellikleriyle yakından bağlantılıdır. Örneklem büyüklüğü ise sayısal olarak yeterliliği ifade etmektedir. İyi bir örneklemin, hem evreni temsil etmesi hem de yeterli olması büyük önem taşımaktadır. Örneklemin yeterli olması, araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunun göstergesidir (Gönç-Şavran, 2009, s. 146). Literatürde örneklem büyüklüğü için çeşitli görüşler mevcuttur. Buna göre bazı görüşler örneklemin, çalışmada kullanılacak değişken sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmektedirler (Tavşancıl, 2002, s. 51). Son yıllarda ise evren hacminin büyüklüğü ($N > 10.000$ veya $N < 10.000$), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyinin göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak, örneklem hacminin hesaplanması için ilgili literatürde bazı formüller verilmiştir (Ryan, 1995, s. 36; Sekaran, 2003, s. 119). Krejcie ve Morgan'ın 1970 yılında geliştirmiş oldukları

örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Tabloda 350 kişilik evrende $\alpha=0.05$ anlamlılık ve $\pm \%5$ hata payına göre ihtiyaç duyulan örneklem sayısının 185 kişi olması gerektiği belirtilmiştir (Yamane, 2001, s. 116-117; Davis ve Cosenza, 1998, s. 28). Ancak araştırma kapsamında 332 kişiye ulaşılarak veriler elde edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma verilerinin toplanmasında pandeminin etkisi çok yüksek olmuştur. Bu sebepten ötürü verilerin toplanması uzun zaman almıştır. Diğer bir kısıt araştırma evreninin sınıridir. Irak'taki kurumsal yapı 2003 yılından bu yana tam olarak sağlanamadığı için sadece Bağdat kentinde araştırma yapılmıştır.

GİRİŞ

Yaratıcılık, yeni ve potansiyel olarak faydalı fikirler üretmenin entelektüel bir düşünce sürecidir (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004). Amabile, Conti, Coon ve Herron'un (1996) belirttiği gibi: "Tüm icatlar yenilikçi fikirlerin ortasında başlar. Yeni programlar, yeni ürün lansmanları veya yeni hizmetler başarılı bir şekilde uygulanacaksa, bu iyi bir konseptte sahip ve bu konsepti orijinal biçiminin ötesinde geliştiren bir kişi veya takıma bağlıdır." Bu nedenle, kamu kuruluşları, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel kuruluşlar için çalışanlarının yaratıcılığını teşvik etmek esastır. Yaratıcı çalışanlar, örneğin yeni pazar bölgeleri ve yeni iş ittifakları sunarak işletmelerin özel şirketler için rekabetçi kalmasına yardımcı olabilmektedir (Nyström, 1998). Yaratıcı çalışanlar, kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlara da yardımcı olabilirler. İnsanlarla çalışmanın yeni yöntemlerini, medya taleplerini nasıl ele alacağımızı ve küçülen bir ekonomide onlara nasıl "daha fazla para" sunabileceğinizi tasavvur edebilirsiniz (Neuhoff ve Searle, 2008). Yaratıcılığın bedelsiz olmamasına rağmen - yaratıcılığın teşvik edilmesi daha büyük sahtekârlığa yol açabilir, örneğin (Gino ve Ariely, 2012), şirketler yaptıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanan yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duyuyor gibi görünmektedir (Shalley ve Perry-Smith, 2001).

Yaratıcılığın gerekli olduğu düşünüldüğünde, kuruluşların üyelerinin yaratıcılığını nasıl teşvik edebileceğini incelemek büyüleyici hale geliyor. 'Yalnız sanatçı' belirli akademisyenler için önemli bir klişe iken (Howe ve Smallwood, 1982), kuruluşların üyelerinin yaratıcılığı üzerinde faydalı bir etkisi vardır (Amabile vd., 1996). Örneğin, birçok araştırma liderliğin astlarının yaratıcılığını artırmada özellikle önemli olduğunu öne sürmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007). Örneğin; Shin ve Zhou (2003), dönüşüm liderliği ile çeşitli çalışan yaratıcılığı önlemleri (katılımcılara entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon ve düşünce sunma) arasında olumlu ve önemli bir bağlantı göstermiştir. Buna ek olarak, Zhang ve Bartol (2010), liderler çalışanlarını güçlendirdiğinde, bunun artan içsel motivasyona ve yaratıcı süreçlerin kontrolüne yol açtığını göstermiştir. Bu nedenle, bu faktörler yaratıcılıkla olumlu bir şekilde bağlantılı olmaktadır.

Liderlik ve tasarım üzerine çeşitli literatür çalışmaları yapılmıştır (Mumford ve diğerleri, 2002). Örneğin, Reiter-Palmon ve Ilies (2004) liderlerin bilgi vererek ve

astların yaratıcı sorunları çözmelerini sağlamak için bilgi alışverişini teşvik ederek önemli bir rol oynadığını bulmuştur. Buna ek olarak, Shalley ve Gilson (2004), liderliğin yaratıcı performansın teşvik edilebileceği bir ortam yaratmada çok önemli bir rol oynadığına ve liderlerin yaratıcılığı ortaya çıkarmak için katılımcıları teşvik etmesi (ve izlememesi) gerektiğine inanmaktadır.

Liderlik ve yaratıcılık arasındaki etkileşimden yola çıkarak bu çalışmada liderlik stillerinin kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Liderlik kavramından oluşan birinci bölümde; liderliğin tanımı, önemi, özellikleri ve işlevleri, liderlik becerileri, liderlik tarzları ele alındıktan sonra liderlik ile yakın ilişkisi olan kurumsal yaratıcılığı ele alan çalışmalardan örnekler verilmiştir. İkinci bölümde yaratıcılığın tanımı, önemi, öğeleri, yaratıcılıkta liderin rolü ve kurumsal yaratıcılık konuları detaylı bir biçimde açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde Irak'ın başkenti Bağdat'ta bulunan kurumlar üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır.

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, hızla değişen ve daha karmaşık hale gelen günümüz ortamında geleneksel sorumluluklarının yanı sıra birçok zorlukla da karşı karşıyadır. Bu zorluklara ve öngörülemezliğe karşı koyabilmek için çoğu şirket kilit bir konu olarak yaratıcılığa dönmüştür (Mumford, Hunter, Eubanks, Bedell ve Murphy, 2007). Aynı zamanda yaratıcılık ve liderlik konularında yapılan çalışmalar son zamanlarda büyük ilgi görmüştür. (George, 2008; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs ve Fleishman, 2000; Mumford, Scott, Gaddis ve Strange, 2002; Mumford, Connelly ve Gaddis, 2003; Mumford ve Connelly, 1991; Rickards ve Moger, 2006; Shalley ve Gilson, 2004; Sternberg, Kaufman ve Pretz, 2004; Williams ve Foti, 2011).

Değişim ve çeşitliliğin neden olduğu karmaşık zorluklar, yaratıcılık ve liderlik disiplinlerini bir araya getiren itici faktörlerden biridir (Puccio, Mance ve Murdock, 2011). Bazı akademisyenlere göre yaratıcılık, bir kurum veya kuruluşun belirsiz sorunları ele almasına olanak tanıdığı için başarılı liderliğin kilit bir bileşenidir. Belirsizliklerle dolu bir dünyada rekabet avantajının devam edebilmesi için yaratıcılık ve liderlik önemli kavramlardır (Shalley ve Gilson, 2004; Reiter-Palmon ve Illies, 2004).

Yaratıcılık, bir organizasyonun uzun vadeli gelişimi için kritik öneme sahiptir ve bu, karmaşık iç organizasyonel sorunları çözenin yanı sıra dış çevresel engelleri de kendi menfaatine çevirmeye yardımcı olmaktadır. Herhangi bir ticari organizasyon için rekabet avantajı bakımından en temel unsur olduğu için yönetim yaratıcılığının önemi göz ardı edilemez. Çağdaş bir şirketin genel gelişimindeki kilit yönlerden biridir. Bir şirkette takipçilerin çalışma davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri liderlik tarzıdır. Liderler, astlarını sorunları çözmeye ve daha yenilikçi olmaya teşvik ederek yaratıcı becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmektedirler. Organizasyonel performans için yaratıcı kapasiteyi keşfetmek ve kullanmak için uygun liderlik tarzlarının benimsenmesi, bir liderin başarısı için kritik öneme sahiptir.

Bireylerdeki yaratıcılık ve liderliğin birleşimi, büyümeyi vurgulayan bir diğer güçlü faktördür. Yaratıcı düşünme kapasitesi, bireylerin liderlik geliştirme süreci boyunca edindiği önemli bir yetenektir (McCauley, Moxley ve Van Velsor, 1998).

Yaratıcı insanlar yaratıcı olmayı seçer ve yaratıcı bir yönetim tarzını benimser. Yaratıcı bireyler, seçenekleri veya yaratıcı karar verme tekniklerini gösteren birçok özelliğe sahiptirler (Sternberg, 2002). İç görülerinin belirli sorunları ele almak ve belirli durumlarda çözümlerini geliştirmek için başarılı olacağından emindirler (Gardner, 1995). Yetenekleriyle birlikte, meydan okuma arzularıyla karakterize edilirler.

Çalışanların yenilikçi davranışlarını ve bu davranışları geliştirmek için kullanılacak prosedür ve yöntemleri incelemek için çeşitli araştırma çalışmaları yapılmıştır. Örgüt iklimi ve grup üyeleriyle temas, yaratıcılığın artmasına katkıda bulunan birçok değişkenden ikisidir. Etkili liderlik, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmede de önemlidir. Liderin işi her şirkette kritik öneme sahiptir çünkü her seviyedeki çalışanlara ilham vermekte ve onları teşvik etmektedir. Çalışan motivasyonu, sonuç odaklı görevlere bilgi aktarımını teşvik etmektedir.

Araştırmacılar, otoriter liderlerin kolektif inovasyon üzerinde zararlı bir etkisi olduğunu keşfetmişlerdir (Dedahanov vd., 2016). Otoriter liderliğin hayal gücü üzerinde bir etkisi olduğunu, demokratik liderliğin ise yeniliği teşvik ettiğini öne sürmüşlerdir. Daha önce yapılan bir çalışmada, liderlik davranışının personel yaratıcılığı üzerinde bir etkisinin olduğunu bulmuştur (Bosiok ve Serbia, 2013). Liderlik ve personel yaratıcılığı arasındaki bağlantının öz-yeterlik yaratıcılığına aracılık ettiğini düşünüyoruz. Çalışanlarının istekleri ve duygularıyla ilgili bir lider durumunda, personelin yaratıcılığında bir artış söz konusudur (Cummings ve Oldham, 1997). Yöneticiler çalışanları karar verme süreçlerine dahil etmediğinde ve çalışan davranışlarını yakından denetleyip kontrol ettiğinde, bireylerin yaratıcı performansının düşmesi daha olasıdır (Deci vd., 1989).

Ghosh (2015), liderliğin çalışan yaratıcılığı ve organizasyonun hayal gücü ortamının aracılık ettiği şekilde işyerindeki yaratıcılık yönelimi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Yazar, liderliğin hayal gücünü destekleyen kilit bir unsur olduğunu keşfetmiştir. Yazar ayrıca risk alma kültüründe bireysel yenilikçiliğin ve liderliğin geliştirilebileceğini öne sürmüştür. Önceki araştırmalar, yaratıcılık ve kültür arasındaki yüksek derecede uyumun yüksek derecede yeniliğe yol açabileceğini ileri sürmüştür (Amabile, 2000).

Gupta ve Singh (2015) deneysel olarak liderlik ve yenilikçi davranış arasında bir bağ olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, liderlik bileşenini yaratıcılık ve kapsamlı olarak incelenen değişkenler alanına eklemenin hem akademik hem de profesyonel açıdan büyüleyici ve yararlı sonuçlar sağlaması gerektiği sonucuna varmak mantıklıdır. Bu akıl yürütmeye uygun olarak, mevcut araştırma ampirik olarak Pakistan’da öngörülen liderlik modelini, çalışanların yaratıcılığını, yaratıcılık ve otomatik verimlilik konularını incelemektedir. Liderler hoşgörülü bir ortam yarattığında, iyi tutum, yaratıcılık için olumsuz ruh halleri bile çalışan yaratıcılığı ile yüksek derecede önemli yararlı bağlantılar sağlamıştır. Destekleyici liderler ve geniş bir yaratıcı ortam olduğunda, olumlu duyguların iş yerinde yaratıcılığa katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

İşyerinde yaratıcılık, performansın bir göstergesidir ve günümüzde işletmeler için rekabet avantajı olarak görülmelidir. Harris (2009, s. 9) yaratıcılığın, normal sınırların ve geleneklerin ötesine geçme arzusundan dolayı belirli bireyler için ‘alışılmamış’ bir yetenek olduğunu belirtmiştir. Yaratıcılık, daha “yenilikçi” düşünmek isteyen liderlerin ruhunun bir parçasıdır ve olmalıdır. Başka bir deyişle, düşünceleri sürekli olarak dünyayı görmenin yeni yollarına bağlı olacaktır.

Avolio, Bass ve Jung’a (1999, s. 441-462) göre bu liderlik yaklaşımı dört faktöre dayanmaktadır. Bu faktörlerden ilki “idealleştirilmiş etkidir”: takipçiler için bir lider olarak rol model olmakla ilgilidir. Bu düşünce, lidere saygı duyulduğu ve etik standartlara uyduğu için ilişkilerde güven sağlamaktadır. İkincisi “bireyselleştirilmiş düşüncedir”: lider herkesin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alır. Bireyler farklı olarak kabul edilir ve liderler, çeşitliliği teşvik etmek için herkese uygun bir iklim sağlamak zorundadır. Üçüncüsü, “İlham verici motivasyondur”: diğer bireylerin ortak bir hedefe ulaşmasına yardımcı olacak bir vizyon oluşturmakla ilgilidir. Liderler, herkesin yüksek potansiyeline inanarak onları cesaretlendirir ve motive eder. Ve son olarak bu faktörlerin dördüncüsü, yaratıcılığı teşvik eden en önemli davranış olan ‘entelektüel uyarıdır’. Bunu liderlerin yenilikçi olmak için takipçilerinin yaratıcılığını artırma yeteneği olarak tanımlamıştır (Puccio, Mance ve Murdock, 2011, s. 13). Liderliğin bu yönü, yeni yaklaşımları test etmek için problemler ve organizasyonel konularla yaratıcı bir şekilde ilgilenir. Bu tür liderlikle uğraşanlar, diğerlerinin yaratıcılığını motive eder. Liderin görevi, yaratıcılığın ifade edilebileceği bir ortam oluşturmaktır. Liderin

kişiliğinden ve liderlik tarzından bağımsız olarak, bazı örgütsel faktörler yaratıcılığı zorlayacak veya en aza indirecektir.

McCoy ve Evans'a (2002, s. 409-426) göre yaratıcılık 8 unsur tarafından harekete geçirilebilmektedir: özgürlük, zorluklar, kaynaklar, denetim, takım çalışması, tanınma, birlik ve işbirliği ve yaratıcılık desteği. Bu unsurlara ek olarak Hemlin (2009, s. 278-285) 84 Üniversite ve Sanayi Biyoteknoloji Araştırma ve Geliştirme araştırmacısı arasında bir çalışma yapmıştır. Çalışmasının sonucu, grup üyeliğine bağlı olarak yaratıcılık uyarılarının algılanmasında bir farklılığa yol açmaktadır. Genel olarak grup üyeleri, insanların etkileşimini ve ilişkilerini, ayrıca ekipman ve tesisleri yaratıcılığı sağlayan ana faktörler olarak algılar. Onlar için ideal yaratıcı bilgi, mükemmel grup liderliği, açık gruplar için fikir alışverişi amacıyla oluşturulan bir atmosfer, çağdaş bir ortam ve bilgi kaynaklarına basit erişim olduğunda elde edilir. Ancak grup liderlerinin bakış açısı farklı görünmektedir çünkü yaratıcılık uyarılarını sosyal faktörler ve grup iklimi ile ilişkilendirmektedirler. Onlara göre, ideal bir yaratıcı bilgi, yeterli fiziksel kaynaklar ve iyi bir bilgi yönetimi ile birlikte grup iklimi olumlu olduğunda mevcuttur. Hemlin makalesini Yaratıcı Bilgi Ortamını oluşturan üç unsurla sonlandırmıştır: fikir üretme, liderlik ve grup iklimidir.

1.2. Liderliğin Önemi

Liderlik, yönetimin etkili olmasının en önemli bileşeni olarak kabul edilmektedir. Liderliğin önemi aşağıda şekilde ele alınabilir.

Çalışanlara İlham Vermek: Bir lider, çalışanlar arasında yüksek performans seviyeleri için ilham verir. Bir çalışanın vizyonunu daha da yükseğe yükseltir. Bir lider, bir görevi yerine getirmek için doğru yöntemi göstererek, çalışanların örgüte ellerinden gelenin en iyisini sunmalarına yardımcı olur (Aksoy ve Işık, 2008, s. 236-237). Terry'nin (1998) belirttiği gibi, liderlik bir kişinin yapmaya istekli olduğu şeyleri başarması için kıvılcım oluşturur ve bunları etkili tutkulara dönüştürür.

İşbirliğini Sağlama: Grup, karizmatik bir lider tarafından hayata geçirilir. Örgütsel amaçlar doğrultusunda kolayca çalışabilmeleri için çalışanların davranışlarını etkiler. Planları eyleme dönüştürerek, yeterli fayda sağlayabileceklerinin farkındadırlar. Böylece işçilere bir kolektivizm duygusu aşılır ve onları bir ekip olarak çalışmaya iter. Grup etkinliği liderlik gerektirir. İyi bir liderlik olmadan bir hedefe yönelik ortak çabalar mümkün değildir.

Güven Yaratma: Bazen insanlar yeteneklerinin ve yetkinliklerinin farkına varamayabilirler. Lider, üstün uzmanlığıyla aralarında güven oluşturur. Davranışları ve anlatımıyla takipçilerini destekler ve heyecanlandırır.

Çevre Açısından Verimli Performans Göstermek: Liderlik, çalışanların hedeflerine ulaşmak için her türlü çabayı göstermelerine yardımcı olmak için hoş bir atmosfer yaratmayı ve sürdürmeyi amaçlar. Baş yönetici, astları kişisel ilerlemelerinde teşvik eder ve onlara yardımcı olur.

1.3. Liderlik Özellikleri ve İşlevleri

Liderlik, bir örgütün performansını geliştirmek için insanlara ilham verme, motive etme ve yönlendirme kapasitesidir. “Lider, başkalarının çalışmasına yardımcı olan ve amaç ve hedeflerine ulaşmaları için başkalarına ilham veren kişidir” der (Jacobs ve Jaques, 1990). “Liderlik, tek bir amacı gerçekleştirmek için bir kişinin gruptaki diğer kişileri etkilediği bir süreçtir” (Northouse, 2007). Çok sayıda tanım olmasına rağmen, çoğunun belirli ortak özellikleri söz konusudur:

- Liderlik bir süreçtir,
- Liderlik bir etkidir,
- Liderlik bir grup için eylem gerektirir,
- Liderlik hedeflere ulaşır.

“Liderlik tarzı, liderler ve astlar arasındaki etkileşimlerin modelidir” olarak açıklanmaktadır (Appelbaum, Audet ve Miller, 2002). Liderler tarafından kullanılan taktikler ve taktikler aracılığıyla astları kendi emirlerine uymaları için yönetmeyi, yönlendirmeyi ve hatta motive etmeyi içerir.” Bu nedenle liderlik, astlara bir lider tarafından ve onun genel olarak kendileriyle nasıl etkileşime girdiği ve etkileşimde bulunduğu konusunda ilham verir ve onları eğitir. Liderler çalışanları ve ekibine liderlik eder.

İşyerinde çalışanların türü ve kalitesi, bir örgütte lider veya yönetim tarafından seçilen liderlik stilini etkileyebilmektedir. Liderler, astlarının karakter ve niteliklerine göre çeşitli stiller kullanırlar. Yüksek nitelikli profesyonellerden oluşan bir ekibin yöneticisi, düşük nitelikli profesyonellerden oluşan bir ekiple ilgilenen bir yöneticiden farklı bir liderlik stiline sahiptir. Çalışanlar ve iş performansı, bir işletmenin insan kaynaklarının türü ve yönetiminden etkilenebilmektedir (Greenberg, 2005). Jooste ve

Fourie'ye (2009) göre, her ikisi de örgütsel dinamikler içinde gerekli olan yönetim ve yönetim fikirleri, göre oldukça farklıdır. Yönetmek, “başarmak”, “yerine getirmek”, “devralmak” ve “öncülük etmek” anlamlarına gelmektedir. Liderlik, “etkilemek”, “yön, yol, faaliyet ve görüşe rehberlik etmek” anlamına da gelmektedir. İnsanlar günümüzün sağlıklı organizasyonlarında veya operasyonlarında – kontrol edilmek değil – yönetilmek isterler (Aktepe ve Buluç, 2014, s. 229). Liderlik sürecinin dört ana unsuru vardır (McCleskey, 2014):

- Etkili bir prosedürdür. Liderliğin temel amacı, takipçi davranışını etkilemektir,
- Bu, lider ve takipçilerinin etkileşime girdiği anlamına gelmektedir,
- Hem bireylerin hem de tüm grubun yararına ortak hedeflere ulaşmayı içerir,
- Bir sorunun yönetimiyle bağlantılıdır. Liderlik hakkında konuşurken, bazı durumlarda ve bazı koşullarda her zaman belirli bir senaryo ile bağlantılıdır.

Bir liderin görevleri şu şekilde tanımlanabilir (Jones ve George, 2007; Bloisi vd., 2003; Hunsaker, 2005):

Hedef Oluşturma: Bir lider, hedefleri belirleyerek ve yardımcılarını ileterek gruba yön verir. Grubun birincil hedeflerini belirleyerek takipçilerine lider ve profesyonel olarak hizmet eder.

Organizasyon: Bireysel yeteneklere göre sorumluluklar dağıtarak lider, bir organizasyon geliştirir ve oluşturur. Grubun karakterini şekillendirir, yol gösterir ve hedefe doğru yönlendirir.

Motivasyon: Bir lider, takipçilerin heyecanını yaratır ve besler. Kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri için onları güven ve coşkuyla teşvik eder. Kurumsal ve kişisel hedeflere ulaşmak için bir teşvik sistemi oluşturur.

Koordinasyon: Lider bir hedefi diğeriyle uzlaştırır. Bir çıkar topluluğu kurar ve iç anlaşmazlıkları ele alır. Birincil hedefi, gönüllü iş birliği, karşılıklı anlayış ve ekip oluşturmaktır.

Lider Temsilcisi: Temsilci, Üstün Grubu ve çalışma arkadaşlarını temsil eder. Astların çıkarlarının koruyucusu başarılı bir liderdir. Örgüt içinde ve dışında, kişisel olmayan örgüt aynı zamanda kişisel bir düzenlemedir. Grup üyelerinin çeşitli konumlarını uzlaştırarak grubun bütünlüğünü savunur.

Kontrol: Lider, düzeni ve disiplini sağlar ve grup üyelerine olumlu tepki verir. Kontrol ayrıca iç çatışma yönetimini de içerir. Drucker (2007, s. 124)'ın sözleriyle, “Yönetim becerilerinin ilk ölçüsü, insanları minimum kesinti ve maksimum verimlilikle çalışmaya devam ettirme kapasitesidir.”

1.4. Liderlik Becerileri

Hellreigel ve Slocum'a göre dört tür liderlik becerisi vardır (Hellriegel ve Slocum, 1992):

Vizyon Becerileri: Vizyon sahibi insanlar, vizyoner yetenekleri nedeniyle liderleri takip etmeye isteklidirler. Lider, değerleri ve hedefleri içeren ve ona güven veren liderin vizyonuna kendini adanmıştır.

İletişim Becerileri: Yukarıda bahsedilenlerin ardından, etkili liderler açıkça bu zorlayıcı, kararlı vizyonu iletme yeteneğine sahiptir.

Duyarlılık Becerileri: Etkili liderler, güçlü olmanın yanı sıra, diğerlerinin ihtiyaçlarına cevap verebilir ve destekçilerinin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmalarına izin verebilir.

Öz Farkındalık: Etkili liderler eleştiriye kabul eder ve performanslarını sürekli olarak değerlendirirler.

1.5. Liderlik Tarzları

1.5.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Swarup (2013), otokratik liderlik tarzının sınıflandırılmış bir liderlik tarzı olduğunu savunmaktadır. Yönetici, en güçlü varlık ve birincil karar vericidir. Bir liderlik tarzıdır (Gordon, 2013). Bu tür liderliğin geleneksel varsayımı, liderlerin çalışanlarını yöneten ve kontrol eden büyük yöneticiler olduğudur. Liderin, astın ve içinde bulunulan durum otokratik liderlik tarzı için uygun olmalıdır (Mullins, 2007). Mullins (2007 s. 84), otoriter liderliğin ana hatlarını çizdiği kriz sırasında sonuç elde etmek için uygun olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanlar, belirli bir liderlik stiline sahip genç yöneticilerin başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu varsayımıyla liderliğe odaklanır (Mullins, 2007). DuBrin, Dalglish ve Miller'a (2006) göre, otokratik bir lider görev odaklıdır ve görev tamamlamaya odaklanmıştır. Otoriter lider, gücü izler ve uygular ve hayranlarına çok az güven duyar (DuBrin vd., 2006). Bu nedenle, sistem taraftarları onların liderliğinden korkar ve onları reddeder (Jooste ve Fourie, 2009).

Otokratik liderler, krizlerde, çetiiin ve zor koşullarda veya hızlı kararların gerekli olduğu durumlarda uygun oldukları için daha etkili olurlar (Jooste ve Fourie, 2009). Otokratik liderlik, nadiren astların kararına dayanan düzenleyici lider veya güçlü lider ile karakterize edilir (Bass, 1990). McClelland'a (1975) göre otokratik liderlik, benzer şekilde kişisel kontrole ve başkaları için kendi çıkarını gözeten ve sömürücü olan diktatörce davranışa dayanır. Kararla ilgili girdiye gerek olmadığına, kararlar istişare yapılmadan alınmalıdır. Otokratik liderler, her dönüm noktasını planlarlar ve yönetmeliklere uygun olarak çalışmak veya yönetmeliklerin gerekliliklerini yerine getirmek zorundadırlar (Maxwell, 2002). Kısacası, otoriter lider tam güce sahiptir ve sorunlarla başa çıkmak için tam güce sahip olduğunu hisseder ve kendilerinin bu görev için uygun olduklarını hissederler. Bu liderlik tarzı acilen bir seçim yapılması ve performansa ihtiyaç duyulması halinde daha faydalı olmaktadır. Dawson'a (2002) göre, kısa sürede otokratik yaklaşım muazzam sonuçlar elde edebilmektedir. Benzer şekilde, Koontz ve arkadaşları (1978) öz-yönetimin, yalnızca liderin akıllı, adil ve takipçiler hakkında bilgili olduğu durumlarda, "acil durumlarda" ve "homojen iş gücünün dahil olduğu durumlarda" faydalı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Otokratik liderlik, bazen çoğu insan tarafından kontrol etme olarak düşünülen otoriter yönetim olarak bilinen bir liderlik tarzıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s. 75). Bunun nedeni, tüm kararların ve stratejik yürütmenin tek başına lider tarafından veya grup üyelerinin minimum katılımıyla yapılmasıdır (Bartol vd., 2003, s. 403). Her ne kadar bu liderlik tarzı yaratıcılık duygularını öldürse de belirli durumlarda, örneğin büyük bir takıma danışmadan hızlı bir şekilde seçim yapılması gerektiğinde, takım üyeleri arasında yardımcı olabilir (Topaloğlu ve Dalgın, 2013, s. 281). Bazı durumlarda, tüm üyelerin gündemlerine göre düzenlenmesi gereken ve bu nedenle acil karar vermek bakımından iyi zamanlanması gereken toplantılara ihtiyaç duyulmaktadır (Pawar, 2019). Ayrıca, görevleri verimli ve hızlı bir şekilde yerine getirmek için bazı projelerde güçlü liderlik gerekebilmektedir. Örneğin, bir restoran zincirinin şube müdürü, işin üst yönetimiyle görüşmek yerine, konuyu mümkün olan en kısa sürede ele almak için otokratik bir yönetime ihtiyaç duymaktadır. Çünkü konunun derhal ele alınmaması durumunda, müşterilerin memnuniyetsizliği artacaktır (Islam, Rahman ve Siddiqui, 2018). Bazı örnekler, bir şirketin otokratik bir liderlik tarzına sahip olduğunu gösterirken, diğer birçok örnek ise bu tarzı kötüye kullanan kişiler yüzünden veya bu tarzı sıklıkla kullanan kişilerin genellikle otoriter olarak etiketlenmesi yüzünden,

bunun zor olabileceğini göstermektedir. Çalışan memnuniyetsizliği, otoriter ve dominant liderlik tarzı sebebiyle daha da kötüleşebilmektedir. Ne de olsa gerçek bir lider, çalışanlarını akılsızca talimatlarını yerine getirmeye zorlamaz, bunun yerine ekip üyelerinin görüşlerini dinler. Bunun yanı sıra, otoriter liderler bazen ekip üyelerine danışmadan önemli seçimler yaptıklarından, bu tür otoriter davranışlar grup üyeleri arasında memnuniyetsizlik ve çatışma yaratabilmektedir. Aynı şekilde, ekip üyeleri, düşüncelerini sunma şansının olmamasından memnun olmayabilir, bu da ekip içinde planı uygulamak için iletişim eksikliğine yol açar, bu nedenle daha az verimli ve başarılı olur (Xu vd., 2016).

Genel olarak otokratik liderlik, ekip üyelerinden önceden izin almadan karar veren liderleri ifade etmektedir. Bu tarz bir liderlik, hızlı bir kararın gerekli olduğu ve iyi sonuçlar için ekip anlaşmasının gerekli olmadığı durumlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Boehm vd., 2015). Ayrıca, çalışanların ve ekip üyelerinin, ekibin veya organizasyonun çıkarına olsalar bile, bu yönetim tarzı için önerilerde bulunma şansları sınırlıdır (Amanchukwu vd., 2015). Otokratik bir lider, bazen liderlerin katılımı olmadan, kendi fikir ve görüşlerine dayalı kararlar alır ve liderliğini yaptığı grup üzerinde tam kontrole sahiptir (Zareen vd., 2015). Ayrıca, Iqbal ve arkadaşlarının (2015) ileri sürdüğü gibi, otokratik liderler sık sık sebepleri veya geleceğe yönelik planları ortaya koymayan talimatlar yayınlamaktadırlar.

1.5.2. Demokratik Liderlik Tarzı

Demokratik bir lider, çalışanlar tarafından yapılacak olan katkılara ve çalışanların özverisine saygı duyarak hem olumlu hem de olumsuz haberleri dinleyerek çalışmaktadır (Lewin vd., 1939). Smith'e (1998) göre, etkili irade ve yüksek personel performansı, çalışanları ile güçlü bir bağlantısı olan demokratik liderler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Anderson (1991), demokratik liderleri çalışanları ile birlikte karar alan kişiler olarak tanımlamış ve bu nedenle daha yüksek bir moral sağladığını ileri sürmüştür. Daft (2014) ayrıca demokrasideki bir liderin, çalışanları kendi seçimlerini yapmaya ve işi başarmak için büyük ölçüde astlarının uzmanlığına güvenmeye teşvik etmek için yetkilerini ve gücünü başkalarına devrettiğini öne sürmüştür. Grup üyelerinin karar verme, politika oluşturma ve sistem ve süreç uygulamasında daha fazla söz hakkı vardır. (Mullins, 2007). Jooste ve Fourie'ye (2009) göre, demokratik liderlik daha yüksek üretim ve iş memnuniyetine olanak tanımaktadır. Demokratik

liderlik, performansı, grup üyelerinden daha iyi katkı sağlamalarını ve daha güçlü ahlaki standartları geliştiren en iyi yönetim metotlarından biridir (Anderson, 1991). Üstler, demokratik liderlik altında astların katkı yapma sorumluluğunu almalarını sağlar (Anderson, 1991). Liderler ayrıca çalışanlarının görevlerini tamamlamalarına yardımcı olur (Igbaekemen ve Odivwri, 2015). Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanların temel konular hakkında yorum yapmalarına ve önerilerde bulunmalarına olanak tanımakta ve bu görevler için astlara tam yetki ve sorumluluk vermektedirler. Liderliğin etkililiği çalışanların büyümesine bağlıdır (İkbal vd., 2015). Bu yaklaşım, kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan ve verimli ekip girdisi sağlayan çalışan güvencesi oluşturmaktadır (Iqbal vd., 2015).

Bir veya daha fazla çalışanın verilecek kararlarda yer almasına (ne yapılacağını ve nasıl yapılacağını belirlemesine) olanak tanıdığı için, demokratik liderlikten bazen katılımcı liderlik olarak bahsedilmektedir. Bununla birlikte, lider nihai seçimi yapan kişidir, yetkinlik yaratır ve sürdürür. Demokratik liderlik, çalışanları tarafından çok sevilen bir lideri güçlendirmektedir. Yöneticilerin her şeyi bilmesi şart değildir, uzman ve nitelikli personel istihdam etmesi yeterlidir. Bu lider kendini astlarıyla birlikte bir ortak olarak görür ve astları etkileyen konulara ve seçimlere astlarının da katılımı teşvik eder. Bu tür liderler, sonuç almak için ekip çalışmasını kullanırlar. Astlar tipik olarak iyi bir iş performansına sahiptir çünkü ekip üyeleri kendilerini bağlı hissetmekte ve tutkuyla çalışmaktadırlar.

Demokratik liderlik aynı zamanda hiyerarşik normlar tarafından genellikle güçsüz olarak kabul edilenlere ortak karar verme yetkisi sağlayan katılımcı liderlik olarak da bilinir (Yang, Zhang ve Tsui, 2010). Ayrıca, tüm ekip üyelerinin fikirlerin oluşturulmasında ve bir grubun tartışmasında ve beyin fırtınası süreçlerinde yer almak için eşit şansa sahip olduklarını vurgulamak önemlidir (Christian, 2018). Grup eşitliğine ve özgürce akan fikirlere yapılan vurgu nedeniyle, demokratik liderler genellikle ekip üyelerine herhangi bir düşüncüyü ifade etmeleri için ilham vermektedirler. Bununla birlikte, özellikle birden fazla tarafın diğerlerinden farklı fikirleri veya algıları varsa, anlaşmazlıkları ve çatışmaları önlemek için bir tartışmayı yönlendirmek ve sürekli olarak izlemek için lider gerekli olacaktır (Rifaldi, Ramadhini ve Usman, 2019). Ayrıca lider, organizasyonda kimin olduğu ve karar verme sürecine kimin katıldığı konusunda karar verme yetkisini elinde tutar. Tipik olarak, tartışmalar veya kavgalar meydana geldiğinde, bir takım sonucuna ulaşmada sorunlar vardır ve

nihai bir özet sunmaları ve tüm takım üyelerini kendi bakış açılarını kabul etmeye ikna etmeleri gerekir (Galston, 2018).

Ayrıca, artan üretkenlik nedeniyle, demokratik liderlik, tarihte otokratik liderliğe göre en iyi yönetim tarzlarından biri olarak kabul edilmiştir. Ne de olsa, otokratik bir lider fikirleri kendi başına tasarlayacak ve konumlandırarak, takipçilerinin yalnızca belirledikleri yönergeleri izlemeleri yeterli olacaktır (Rangus ve Cerne, 2017). Çalışanlar ise, demokratik liderlik altında karar verme sürecine dahil olmaktadır, ancak süreç kontrolü korunmakta ve nihai söz, her toplantı veya beyin fırtınası oturumunda çalışanların fikirlerini ifade etmeleri ve tartışmaları süreçlerinden sonra lider tarafından kararlaştırılmaktadır (Hunitie, 2017).

Genel olarak, demokratik liderlik yeniliği, iş birliğini ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Proje liderliği performans, iş tatmini ve üretkenlik bakımından bir artış olduğunu göstermektedir (Verba, 2015). Ayrıca, Iqbal ve ark. (2015) demokratik liderlerin kendi fikirlerini dayatmadıklarını; bunun yerine, başkalarının görüşlerine de önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu tür bir liderlik, tüm ekip üyelerinin nihai seçimi oluşturmasını ve hedeflerine ulaşmak için tüm yöntemi tasarlamasını sağlar (Trivisonno ve Barling, 2016). Ayrıca, demokratik liderler, nihai güçleri ne olursa olsun, ekip üyelerini nihai karar verme sürecinde önemli bir rol oynamaya teşvik etmekte ve davet etmektedir. Aynı zamanda, nasıl ve ne yapılacağı konusunda ekibe rehberlik etmekte ve iç görüşlerini, deneyimlerini ve önerilerini işçilerle paylaşmaktadırlar (Skogstad vd., 2015).

1.5.3. Laissez-Faire Liderlik Tarzı

Laissez-faire yönetimini kullanan liderler, takipçileri üzerinde minimum kontrol uygulamakta ve onlara görevlerini doğrudan gözetim olmaksızın yapma esnekliği sağlamaktadırlar (Wu ve Shiu, 2009). Yönetime asla müdahale etmeyen ve takipçilerine sınırsız özgürlük tanıyan bir liderlik tarzıdır (Karip, 1998). Laissez-faire liderliği grup üyelerinin kendi seçimlerini yapmaları için delege edilir. Wu ve Shiu'ya (2009) göre, bu tür liderler çalışanları üzerinde minimum etkiye sahiptir ve çalışanlar kendilerine tahsis edilen görevleri yerine getirmeleri için doğrudan denetim olmaksızın sorumluluk sahibidir. Tarsik, Kassim ve Nasharudin (2014), "laissez-faire liderlik tarzının" çalışanlara mümkün olduğu kadar çok özgürlük verirken çok az bir yönlendirme sağladığını veya hiç yönlendirme sağlamadığını iler sürmüşlerdir. Cole'a

(2005) göre, laissez-faire alanında bir lider nadiren katılım sağlamaktadır. Mullin (2007) ayrıca, kolluk kuvvetlerindeki bir liderin, otoriteyi “düşündüğünüz gibi yapın” şeklinde astlarına kaydırmak için bilinçli bir karar verdiğini ileri sürmüşlerdir. Jooste ve Fourie’ye (2009) göre bu, hırslı, yaratıcı, sorumlu ve hedefi kabul eden ve gerçekleştiren takipçiler fikri ile organizasyonla ortaklık üzerine kurulmuş, liberal bir yönetimdir. Robbins ve Davidhizar (2007) ayrıca laissez-faire tutumunun “sorumluluklardan vazgeçen ve karar vermekten kaçınan” bir tutum olduğunu iddia etmiştir. Akpala’ya (1993) göre, laissez-faire tarzı liderler gecikmiş seçimler yaparlar ve birçok “boş geçme” durumu söz konusu olabilmektedir. İş bitirilemez ve durum bu nedenle kaotik hale gelebilir. Ayrıca, Garg ve Ramjee (2013) gibi bazı araştırmacılar, laissez-faire tarzı yönetim ve normatif katılım arasındaki bağlantıyı mütevazı ancak önemli ve olumsuz olarak görülmektedir. Chen, Beck ve Amos (2005), laissez-faire liderlik tarzlarının istenmeyen sonuçlara yol açtığını keşfetmişlerdir. Sonuç olarak, laissez-faire liderliğinin çalışan motivasyonunu artırmada diğer liderlik tarzları kadar etkili olmadığını ortaya koymuşlardır (Chaudhry ve Javed, 2012).

Bu, liderlerin destekleyici olduğu ve grup üyeleri için seçimler yaptığı bir devredilmiş liderlik biçimidir. Her liderlik tarzı madalyonun iki yüzü söz konusudur, bu da çeşitli faydalara ve potansiyel tuzaklara yol açmaktadır. Sonuç olarak, belirli ortamlarda ve durumlarda, laissez-faire tarzı, etkiyi optimize etmek için kullanılacak en büyük liderlik olabilir. Genel olarak, bir liderlik tarzı, az liderlik yönü ve takipçiler tarafından tam otonom karar verme gibi birçok özellik ile karakterize edilebilmektedir. Liderler gerekli tüm araçları ve kaynakları sağlasalar da, grup üyelerinden kendi kendine yeterli olmaları ve sorunları kendi başlarına çözebilmeleri beklenmektedir. Ayrıca, liderler yaptıkları seçimler ve aldıkları önlemlerden sorumlu olacaklardır. Güç ve yetkiler takipçilere devredilmektedir (Al-Malki ve Juan, 2018).

Ayrıca, böyle bir liderlik tarzı daha az izlemeye ihtiyaç duymakta ve liderin projenin başlatılması için gerekli tüm bilgi ve kaynakları sağlaması durumunda oldukça başarılı olmaktadır. Kendi kendini motive eden grup üyeleri, Laissez-Faire liderliğinde yeteneklerini daha iyi bildiklerinden, kendi uzmanlıklarına ait görevleri, liderleri tarafından kendilerine verilen görevler ve denetimler olmadan otomatik olarak yerine getireceklerdir. Sonuç olarak, toplu olarak kalifiye, serbest meslek sahibi ve kendi işini yapan ekip üyeleri, görevlerini minimum denetimle yerine getirebilmektedirler. Üyeler işlerini ve görevlerini özerk olarak yerine getirebilirler

(Page vd., 2019). Diğer yandan rol bilincinin olmaması, laissez-faire tarzı liderliğinin dezavantajlarından biridir. Örneğin, bu tarz liderlik kullanılarak ele alındığında belirli durumlar, grup üyeleri için yetersiz tanımlanmış rollere yol açmaktadır. Ayrıca, görev liderlerin asgari rehberliği ile yürütülür, bu da gruptaki rolleri ve fiili görevi kendi kapasiteleri dahilinde tamamlama konusunda şüphelerine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, Laissez-Faire tarzına sahip liderlerin sıklıkla meşgul ve diğerlerinden uzak olduğu düşünüldüğünden, zayıf grup üyesi katılımı yaygındır, bu nedenle muhtemelen grup içinde uyum eksikliğine yol açmaktadır. Buna ek olarak, şirkette olup bitenlerle daha az ilgili olan liderlere sahip takipçilerin algısı, liderlerinin de benzer şekilde bir tutum içerisinde olmasından dolayı, daha az özen ve ilgi göstermelerine de neden olabilmektedir (Iqbal vd., 2015).

Genel olarak, Laissez-Faire yaklaşımına sahip bir liderlik, performansı tamamen ekip üyelerinin yeteneklerine, becerilerine ve deneyimine bağlı kılmaktadır (Adler ve Reid, 2008). Sonuç olarak, ekip üyelerinin kendileri için karar vermelerine izin verilirken, liderler onlara çalışma ve önemli seçimler yapma konusunda tam özgürlük vermektedir (Dhensa-Kahlon ve Coyle- Shapiro, 2013). Laissez-Faire tarzının, çalışanların iş tatminini ve performansını iyileştirdiği gösterilmiştir ancak çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmemeleri veya işlerini etkin bir şekilde yürütmeleri için yönlendirilmemeleri halinde personele zarar verebilecek olan bir durum da söz konusudur (Martin vd., 2013). Ayrıca, bu tür bir liderlik, şirkette daha fazla kargaşa yaratmaktadır, çünkü herkes kendini kendi lideri olarak düşünmekte ve algılamaktadır (Monzani vd., 2015).

1.6. Liderlik Tarzı ve Kurumsal Yaratıcılık İlişkisi

Liderlik, en çok tartışılan ve araştırılan yönetsel yöndür; şef, çalışanın performansını etkileme yeteneğine sahiptir. (Cummings ve Schwab, 1973). Popüler psikolojide, yönetim tarzının çalışana etkileri liderlik fikrini aktarmaktır (Jaskaran ve Sri Guru, 2014). Liderlik, bir bireyin bir grubun veya örgütün amaçlarına ulaşmasına fayda sağlamak için eylemlerini etkileme ve cesaretlendirme, ilham verme ve yönlendirme prosedürüdür (Jones ve George, 2004). Liderlik, temel olarak, belirli koşullar altında hedeflere ulaşmak için bir bireyin veya bazen birkaç kişinin başkalarının eylemlerini etkilediği bir süreçtir (Dennis ve Bocarnea, 2005). Bir liderin liderlik tarzı, çalışanlarla etkileşim halindeyken sergilediği bir dizi davranıştır. Lewin,

Leppit ve White'a (1939) göre, üç tür liderlik tarzı vardır: otokrasi, demokrasi ve laissez-faire. Vigoda-Gadot (2007), her liderin belirli bir liderlik stiline sahip olduğunu, buna bir dizi davranış kalıbı adı verildiğini, yönetimin genellikle sürekli organizasyonel faaliyet boyunca gerçekleştiğini ve diğerlerinin liderleri liderlik yoluyla tanıdığını ileri sürmüşlerdir. Organizasyonun yöneticisi, çalışanlarla yakın çalışır ve bu yöneticilerin liderlik tarzı, çalışan güveni üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, çalışan güveninin sunum üzerinde avantajlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Shirzad ve Zanganeh, 2011). Jago (1982), güçlü liderlerin ortaya çıkmadığını iddia etmiştir.

Bir kişi istekli ve kararlıysa, başarılı olabilir. (Saint-Marie, 1982). Kendi kendine çalışma, eğitim, öğretim, rehberlik ve deneyim süreci iyi liderlerin yetişmesinde rol oynar (Jago 1982). Geleneksel liderlik tanımlarının ötesinde, lider daha çok ortak bir hedefi gerçekleştirmek için bireylerden oluşan bir topluluğa ilham veren ve dönüştüren kişidir (Northhouse, 2017). Zeitchik'e (2012) göre liderlik, vizyonu gerçekleştirmek için ortak bir çaba haline gelene kadar bireylere hedefe ulaşmak için ilham vermeyi içermektedir. Cole (2005), liderliği bir kişinin diğerlerini hedeflere ulaşmaya isteyerek katılmaya teşvik ettiği dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, çalışanların tutum ve davranışlarını, özellikle kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Bir grup işçide seçimi, davranışı, hedeflemeyi ve güven ve coşkuyla çalışmayı etkileme kapasitesi liderlik olarak tanımlanmaktadır (Adair, 2002). Gelecek için bir vizyon geliştirmek, kurum çalışanlarına ilham vermek, vizyonları gerçekleştirmek ve performansı artırmak için bir lidere ihtiyaç vardır (Adair, 2002). Adair'e (2002) göre, liderlik insanları ilgiyle hedefler aramaya ve belirlemeye teşvik etme kapasitesidir. Bir grubu birleştiren ve onu performansını artırmaya ve amaçlarına ulaşmaya motive eden önemli bir unsurdur (Kourdi, 1999). Ayrıca liderliğin değişimi ele aldığı, uzun vadeye ve daha geniş bağlama odaklandığı, her zaman kendisini tehlikelerden korumaya çalışmadığı ve sadece sonuç yerine insanlara ve onların değerlerine odaklandığı ileri sürülmüştür (Kourdi, 1999).

Literatürde liderin konumu, bir örgüt için oldukça önemli bir işlev olarak sunulmaktadır ve bu konumda liderlik ikincil örgütsel tutum ve davranışlar yaratmaktadır. Akademisyenlere göre liderlik (Carson, 1999; Duffy, 1998; Bentley,

1999; Yeşilyurt, 2020), “bir durumda uygulanan ve iletişim süreci yoluyla belirli hedeflere ulaşılmasına yönelik kişilerarası etki” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar üzerinde bir etki, bir iletişim biçimi ve ikincil algı olarak, liderlik bu terimden temsil edilmektedir. Ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine yardımcı olan günümüz küreselleşmesinde, hızlı teknolojik gelişmede ve bilgiye kolay erişimde, kuruluşların liderleri, kuruluşlarını etkilemek, rekabet avantajları elde etmek, hayatta kalmak ve pazar sürdürülebilirliğini sağlamak için kâr marjlarını korurken yöntemler bulmaya heveslidir. Ayrıca liderler, motive edici tepkileri teşvik etmek ve iyileştirici önlemler oluşturmak için astlarıyla bağlantıları geliştirir.

Her organizasyonun temel amacı, yüksek rekabet ortamında çalışanın iş performansını arttırmaktır. Performans, çok boyutlu bir kavramdır ve organizasyonun başarısını veya başarısızlığını değerlendirmek için anahtar bir kriterdir (Prasetya ve Kato, 2011 Temmuz). Niranjana ve Pattanayak’a (2005) göre, bir işçinin sunumu, görülebilen ve değerlendirilebilen bir işin sonucu ve davranışıdır. Niranjana ve Pattanayak’a (2005) göre çalışan performansı, bireyin kurumsal hedeflere ulaşmasına katkısıdır. Çalışanların performansı, bir amaca ulaşmak için tasarlanmış faaliyet kalıplarından gelmektedir (İbrahim, Al Sejini ve Al Qassimi, 2004). Bazı araştırmalara göre çalışan performansı, bir çalışanın tepkiler ve seçimler gibi anında görünür olan faaliyetlerinden oluşmaktadır (İbrahim vd., 2004). Sonuç olarak, organizasyonun hedeflerine ulaşılmaktadır. İbrahim vd., (2004) göre, iş performansı, teknikler kadar organizasyonun amaçlarına da ulaşmayı amaçlayan hayati bir eylemdir.

Görüldüğü üzere yukarıdaki çalışmalar liderlik, iş ve işe ilişkin başarı ve başarısızlıklar için en önemli zorluklardan biri olduğu için, büyük bir çoğunluğu liderliğin etkisini ve onun çalışanların veya organizasyonların eylemleri üzerindeki etkisini değerlendirmeye odaklanmıştır.

2. YARATICILIK KAVRAMI

2.1. Yaratıcılığın Tanımı

Birçok yaratıcılık tanımı söz konusudur. Bazıları yaratıcılığın fantastik yeni fikirlerin geliştirilmesini ve radikal bir buluş veya bir soruna çözüm bulunmasını ve sorunların dramatik bir şekilde yeniden formüle edilmesini içerdiğine inanmaktadır (Newell ve Simon, 1972). Tanımlar, yaratıcı bir çözümün yalnızca mevcut bilgileri başka bir şekilde birleştirebileceğini öne sürmektedir. Yaratıcılık, karmaşık bir sosyal yapı içinde çalışan insanlar tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, yöntem veya yöntemlerin geliştirilmesidir (Woodman vd., 1993).

1950’de Guilford, 1927 ile 1950 arasında, yaratıcılıkla ilgili psikolojik özetler indeksinden sadece 186 makalenin, analiz edilen 121.000 makale üzerinde tartışıldığını ortaya koymuştur (Zilch, 2011). Yaratıcılık üzerine araştırmaların artması için yaptığı teşvikten dokuz yıl sonra, Taylor (1964) literatürde yüzden fazla yaratıcılık tanımının bulunduğunu keşfetmiştir. Welsch, alandaki uzmanlardan gelen mutabakat ve anlaşmazlık unsurlarını kontrol etmek için yirmi iki kavramsallaştırmayı gözden geçirmiştir. Sonuçlar, onu çeşitli yaratıcı etkinliklerde uygulanabilir temel nitelikleri toplayan bir kavramsallaştırma yazmaya yöneltti ve şunu önerdi (Welsch, 1980): “Yaratıcılık, mevcut ürünleri dönüştürmenin yeni ürünler oluşturduğu süreçtir. Bu fiziksel ve maddi olmayan ürünler yaratıcıya özgü olmalı ve yaratıcısı tarafından ortaya konan amaç ve değer kriterlerini karşılamalıdır” (Isaksen, 1995, s. 147).

Yaratıcılığın tanımları çoktur ve kavramlar, alt kavramların anlamları ve terminoloji açısından farklılık göstermektedir. Harris’e göre (2009, s. 9-11), yaratıcılık, duyarlılığa dayanan, dolayısıyla ölçülmesi zor bir var olma biçimidir. Bu boyut, benzersiz algımıza bağlı olarak bir kişiden diğerine farklı şekilde değerlendirilebilir. John West-Burnham ve Jones (2007), herhangi bir yaratıcı çıktının, farklı bir ürünün geliştirilmesinin veya mevcut bir ürünün iyileştirilmesinin ve bir fark yaratma potansiyeli fikrinin kökü olarak hayal gücü terimlerini kullanarak bu kavrama kesinlik katmıştır.

Kanter’in bir makalesinde (1986, s. 526), yaratıcılığı, bir “kaleydoskop düşüncesine” benzer bir düşünme biçimi olarak kavramsallaştırılmıştır. Buna göre

bireylerin yeni kalıplar üretebilmeleri için gerçekliği farklı algılardan ayırt etmelerine yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Yaratıcılığı tek bir olgu altında kavramsallaştırmak yanlış olur. Bu çerçevede yaratıcılığı; yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı kişi ve yaratıcı ortam olmak üzere dört temel yaklaşım altında açıklamak daha iyi olacaktır. Bu yaklaşımlar, 1960'larda Rhodes, Guilford'un elli altı farklı tanımlamaya dayalı ortak bir kavramsallaştırma kurmasına karşı yanıt olarak geliştirmiştir. Ulaştığı sonuçlar Rhodes'i bir zorlukla karşı karşıya getirmiştir. Rhodes yaptığı çalışmada kavramsallaştırmaların birbirini dışlamadığını fark etmiştir. Bu kavramların iç içe geçtiğini ve üst üste geldiğini fark etmiştir. Yazar, kavramların içeriklerini bir prizma gibi incelemiş ve dört farklı kavram oluşturmuştur. Her bir kavramın kendine özgü entelektüel karakteri olduğunu ancak dört kavramında birlik içinde çalıştığını belirtmiştir (Rhodes, 1961, s. 307). Yaratıcılık literatürü aracılığıyla, bu sınıflandırmanın her biri, bu karmaşık kavramın bazı referans çerçevelerini sağlamak için yaygın olarak kullanılıyor gibi görünmektedir.

Dünya daima değişmektedir. Belirsizlikle karşı karşıya olan ve şu anda zor bir ekonomik durumda olan kuruluşlar, yoğun bir rekabet ortamında gelişmektedir. Tarih boyunca üretim süreçleri büyük değişiklikler yaşamıştır - 1960'lar ve 1970'ler arasında ekonomik sektör işleri daha ucuz hale getirmenin peşinde iken (iş bölümü, standardizasyon, seri üretim), daha sonra 1980'ler ve 1990'lar arasında eğilim işleri daha iyi hale getirmek olmuştur (kalite kontrol, esneklik, otomasyon). Son yıllarda ise, kuruluşlar daha iyi işler (estetik, tasarım, çeviklik, özgünlük, yenilikçilik, benzersizlik) yapmayı hedeflemektedir (Moore 1965, s. 114-115). İlerleme, sanayileşmenin, küreselleşmenin ve yeni teknolojilerin doğuşundan beri devam etmektedir. 1965'te önceden tahmin edilen Moore yasası (Moore 1965, s. 114-117), Electronics Magazine'de yayınlanan ve mikroşemcilerdeki transistörlerin sayısının her yıl iki katına çıktığını ve maliyetleri öncekiyle aynı tuttuğunu bildiren araştırmada, bu genişleyen yenilikleri iyi bir şekilde göstermektedir. Yaşamı değiştiren değişim hızındaki üstel artış, daha kısa ürün yaşam döngüsü, çalışma yaşamının kalıcı veya istikrarlı erozyonu ve işin doğası gereği değişmesi gibi yeni eğilimler de ortaya çıkmaktadır.

Yaratıcılık, rekabet ortamına katılan her şirketin bir parçası olmalıdır. Janssen (2000) inovasyonun bir şirketin geleceği olduğuna ve genellikle gelişen ve başarılı bir

girişim yaratmanın altın yolu olarak kabul edildiğine inanmaktadır. Florida (2014), çalışmasında yaratıcılığın hem ekonomik hem de kişisel yönlerini vurgulamıştır. Yaratıcılık, ekonomimizin ve toplumun itici gücüdür. İşyerinde veya kişisel yaşamlarımızda diğer insanlar tarafından yaratıcılık takdir edilmekte ve sevilmektedir. İnovasyonu ve rekabeti teşvik eden yeni fikirler ve değişiklikler, yaratıcılıkla birlikte ortaya çıkarılmalıdır (Nissley, 2002).

Yaratıcılık, insanları etkin bir şekilde yönetmek ve sürekli değişimlere uyum sağlamak için en önemli becerilerden biridir. Yaratıcı liderlik, etkili projelerin geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması veya azaltılmasından kaçınılması için hayati önem taşır. Andersen Consulting'in Stratejik Değişim Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırma yaratıcı liderliğe sahip işletmelerin hisse senedi fiyatında %900 artış gördüğünü, yaratıcı liderlik eksikliğinin olduğu işletmelerin hisse senetlerinde yükselişin ise sadece %74 olduğunu ortaya koymuştur. Geçen yüzyılda yenilik ve geleneksel yönetim ve işyeri yönetimi yöntemleri gibi yeni yeteneklere ihtiyaç duyulmuştur. Günümüzde yaratıcı liderler, yeni nesillere uyum sağlamaya, yeni yollarla liderlik etmeye ve etkileşimde bulunmaya daha isteklidir (Korsten 2010, s. 2-7). The Rise of Creative Class (Yaratıcı Sınıfın Yükselişi) adlı kitabında, Florida (2014), yaratıcılığı ekonomik büyüme için en büyük sermaye kaynağı olarak görmektedir. Üyeleri (örneğin sanatçılar veya mühendisler) yenilik - yeni fikirler, yeni ürünler vb. - arayan yaratıcı bir sınıfın varlığını öne sürmektedir. Florida (2014), yaratıcılığın çağdaş ekonomimizin yakıtı olduğunu iddia etmekte ve yaratıcılığı temel bir yetkinlik olarak kabul etmektedir.

2.2. Yaratıcılığın Öğeleri

Aşağıdaki üç bileşen yaratıcılık olarak bir araya gelmektedir:

Bilgi: Bir bireyin yaratıcı bir çabaya kattığı ilgili tüm anlayıştır.

Yaratıcı Düşünme: İnsanlara yaklaşım, kişiliğe ve düşünme/çalışma biçimine dayanır.

Motivasyon: Motivasyon, yaratıcı üretim için temel olarak kabul edilir ve işe duyulan gerçek coşku ve ilgi, ana motive edici unsurlardır.

2.3. Liderliğin Yaratıcılığa Etkisi

Peter Cook (1998) gibi, 21. yüzyıl da örgütsel yenilik ve performans elde etmek için insan potansiyelinden nasıl yararlanılacağı ve bunlardan nasıl faydalanılacağı konusunda çeşitli önerilerde bulunmuştur. Buna göre yaratıcı şirketler, rekabetçi kalmak istiyorlarsa, yaratıcı insanları işe almalı, geliştirmeli ve elinde tutmalıdır. Yaratıcı liderlik stilleri, katılımcı liderliği, yöneticinin yaratıcılık vizyonunu ve başarılı gruplar yaratma kapasitesini içermektedir. Liderler, yaratıcı bir fikri resmi veya gayri resmi bir iletişim kanalı aracılığıyla başarılı bir şekilde iletmeli ve çalışanları tutarlı bir şekilde motive etmelidir. Liderler ayrıca çalışanlarının özgürlük ve sorumluluklarını da dengeleyebilmelidir. Güçlü liderliğe sahip kişilerin yaratıcı olma olasılığı zayıf liderlik potansiyeline sahip kişilere göre daha olasıdır ve yaratıcılık potansiyeli yüksek kişilerin yaratıcı olma olasılığı düşük destekten ziyade işyerlerinden güçlü bir destek aldıklarında daha fazladır. Liderlik konsepti, yeniliği ve yaratıcılığı teşvik etmek için bir iş ortamı yaratırken üyelerin özerkliğini teşvik etmektedir. Örgütsel yaratıcılıkta liderlik rolleri üzerine yapılan konuşmaların çoğu kuralcı olmaya meyillidir. Belirli bir anda bir örgütün gelişim aşamasına değinilmeden, yaratıcılığı artırabilecek ideal liderlik özellikleri anlatılmaktadır (Cook, 1998).

Schein (1995), yaşam döngülerinin çeşitli aşamalarında örgütlerin çeşitli gereksinimleri ve zorlukları olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, lider bir araştırmacının konuyu belirli bir noktada örgütsel dinamik içerisinde araştırması elzemdir. Başarılı bir yaratıcı örgüt oluşturmaya çalışan herhangi bir lider, gelişiminin çeşitli aşamalarında liderleri yönetmede Schein'in rolünden faydalanacaktır. Lider, örgütü kurmak için gerekli enerjiyi sağlayan ve örgütlerin oluşturulmasının erken aşamasında canlandırıcı işlevini oynar; bir şirket bir kez var olabildiğinde, işlevini, görüşlerini, değerlerini ve temel varsayımlarını işçilerin zihinsel modellerine aktaran bir kültür yaratıcısına dönüştürür. Kurumsallaşma gerektiğinde lider, şirketin gelecekteki gelişimi için gerekli olan gelişmiş örgüt düzeyinde bir kültür desteği olarak hizmet etmelidir. Lider, örgütün yeni fikirler ve yetenekler öğrenmesine ve aynı zamanda şirketin yeni büyümesiyle artık ilgili olmayanların unutulmasına izin vermek için değişim aşamasında değiştiren aracı rolünü üstlenmelidir.

Gilley ve Maycitnich (2000), çalışanları başarısızlık veya ceza korkusundan kurtarmak için öğrenen bir örgütten daha fazla örgütsel yenilenmeyi teşvik etmek için

çalışanların büyümesine daha fazla odaklanan bir gelişim örgütüne vurgu yapmaktadırlar. Böylece örgütler, maliyetten tasarruf etmek, yeni ürün geliştirmek ve mevcut ürünlerini iyileştirmek, sürekli gelişim için olumlu bir çalışma ortamı, lider ve personel arasında sinerjik bir bağ oluşturmak amacıyla çalışanların yaratıcılıklardan faydalanabileceklerdir.

2.4. Yaratıcılığın Önemi

2.4.1. Örgütler İçin Yaratıcılığın Önemi

Proctor (2010, s. 3) buluşları, yaratıcı bir eylemden kaynaklanan ve teknolojinin uygulanmasında önemli bir değişiklik üretecek kadar yeni olan cihazlar, teknikler veya süreçler olarak kavramsallaştırmaktadır. Örneğin, bir cep telefonu ve bir PDA (mikro bilgisayar) göz önünde bulundurursak, insan beyni, halihazırda var olan öğeler arasından seçim yaparak, onları birlikte “değerlendirerek” yeni fikirler icat etmektedir. Bu tarife bir dokunmatik ekran ve takvim, hesap makinesi, dünya saati, adres defteri veya el yazısı, ek açıklamalar gibi birçok uygulama eklenmiş bulunmaktadır. Buluş, 1990’larda IBM tarafından dünyanın ilk akıllı telefonu olan Simon Personal Communicator adı altında tasarlanmış ve üretilmiştir (Chamot ve O’Malley, 1994, s. 145-148).

Örgütsel yaratıcılık performansın bir göstergesidir ve günümüzde şirketler için rekabet avantajı olarak görülmelidir. Harris (2009, s. 9) belirli bireylerin yaratıcılığının, alışılmış sınırların ve standartların daha da genişletilmesi arzusundan dolayı “alışılmadık” bir yetenek olduğunu söylemiştir. Yaratıcılık, daha “yenilikçi” düşünmek isteyen liderlerin kişiliğinin bir parçasıdır. Başka bir deyişle, fikirleri her zaman yeni bir bakış açısıyla nesnelere ele almaya bağlı olacaktır.

2.4.2. Liderler İçin Yaratıcılığın Önemi

Bir asır önce liderliğin doğuştan kazanılan ve doğuştan gelen bir özellik olduğuna inanılıyordu. Bu nedenle, maskülenlik, özgüven ve hakimiyet gibi belirli becerilere sahip çok az insan, büyüklük elde etmeye ve lider olmaya yatkındı. Büyük Adam Teorisi olarak adlandırılan bu yaklaşım, orijinal liderlik teorisi olarak kabul edilmekteydi (Madanchian vd., 2016, s. 199). Daha sonra, liderliği öğrenmenin fikri ve sürekli gelişimi, kıdemli örgüt liderlerinin Bennis ve Nanus (1985) tarafından araştırılması yoluyla geldi. Liderlerin öğrenme aşamasında sahip olması gereken en

temel özelliklerden biri olarak liderlik özellikleriyle doğmak fikrini değiştirdi. Büyük liderlerin sınırları zorlamaya, yeni fikirler keşfetmeye ve yeni sorunları çözmeye hevesli sonsuz öğrenciler olduğunu gösterdiler.

Bennis ve Nanus (1985), liderliğin konuyla ilgili olmadığı fikrini savunmaktadır- herhangi bir hiyerarşik konumdan gelmekte olan herhangi bir kişi bir lider gibi davranabilir. Bu kavram, başkanlar, genel müdürler, idare müdürleri veya müdürler gibi yetki sahibi ve güç sahibi kişilerin mutlak lider olamadıklarını iddia etmektedir (Bennis ve Nanus, 1985). Bu vizyonu örneklendirmek için Anita Roddick'in ilham verici bir alıntısı şöyle der: "Bir etki yaratamayacak kadar küçük olduğunuzu düşünüyorsanız, bir sivrisinek ile yatmayı deneyin" (Entrepreneur Media 2014). Büyük Adam Teorisi, yaratıcılıkla bazı örtük bağlantıların olduğunu ileri sürmektedir. Liderlerin başarısı karakterlerinden kaynaklanmaktadır. Aslında, Bennis, Spreitzer ve Cummings (2001) ve Hesselbein, GoldSmith ve Beckhard'a (1996) göre, 21. yüzyılda etkili liderler için gerekli olan yetenekler, David'in ifade etmiş olduğu yaratıcı bireyler tarafından sıkı bir şekilde bağlantılıdır (Puccio, Mance & Murdock, 2011, s. 9).

2.5. Yaratıcı Bir Liderin Rolü

Yaratıcı bir liderin işi, "ekolleri yeni yollarla etkili bir şekilde ele almak için yeni fikirleri oluşturmaya, değerlendirmeye ve uygulamaya öğrenmeye ve başkalarını dahil etmeye hazır olmaktır" (Katz-Buonincontro, 2008, s. 5). Yaratıcı liderlerin işi, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek ve şirkette yeniliği sürdürmektir. Bu lider profili, "yeni olanaklar ve fırsatlar sunduğu için küreselleşme ve teknolojiye yeni gelişmeler karşısında belirsizliği kucaklar" (Nanus, 1990, s. 14). Yaratıcı liderler, başkalarını etkileyerek ve bir iş topluluğu oluşturarak yetenekleri artırmak için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmaktadırlar. Etkileşimlerin önündeki engelleri azaltmaya ve işçiler arasında iş birliğini ve etkileşimi teşvik etmeye çalışırlar. Ancak yaratıcılık, bir örgütün "resmi düşünme tarzı" için bir tehlike olarak değerlendirilebilir. Yaratıcı liderler herkesin yaratıcılığını teşvik eder ve bunlardan yararlanırlar (Agbor 2008, s. 39-45). Yaratıcılığı teşvik etmek için çalışanların kendilerini güvende ve memnuniyetle hissettikleri hoş ve sosyal bir örgüt yapısı geliştirirler. Bu liderler, örgüt üyelerini tamamen bütünleşmiş hissetmeye ve kendilerini ve mesleklerini geliştirmeye teşvik ederler. Yaratıcılık yoluyla aynı amaç ve hedeflere sahip bir topluluk

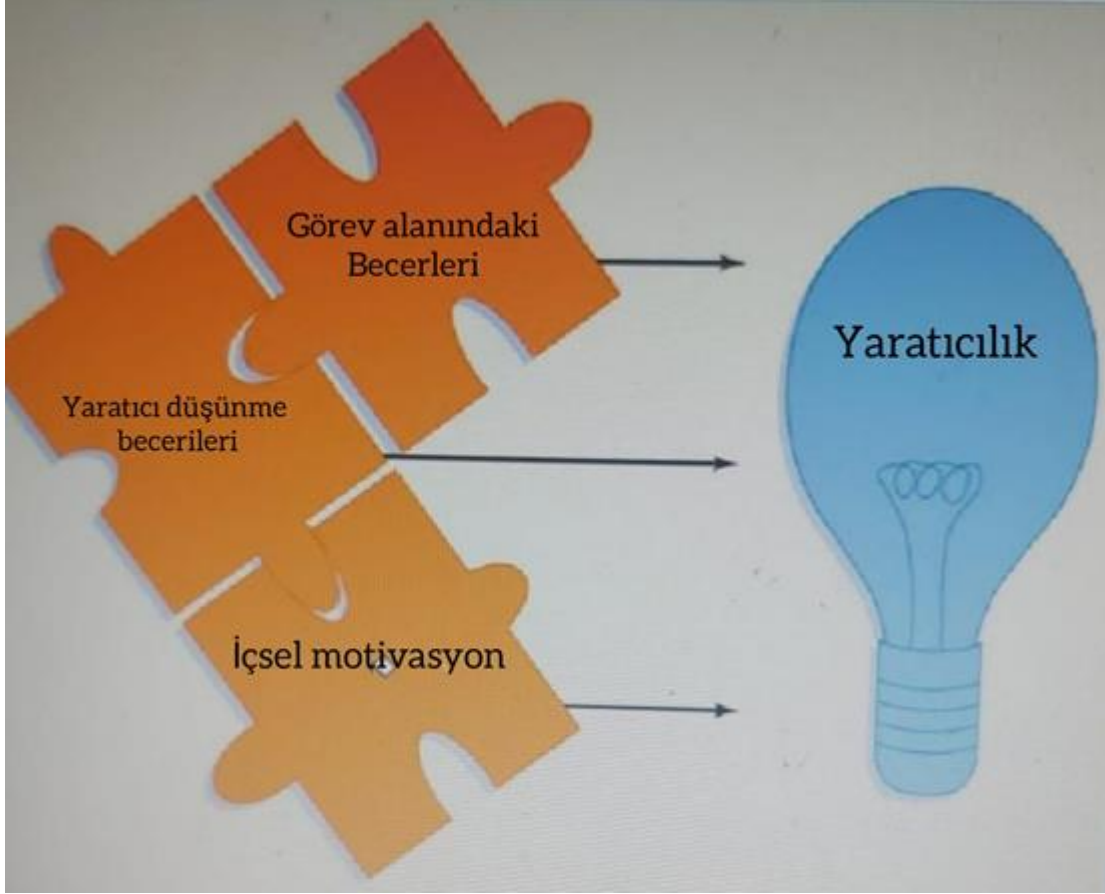
oluşturulur. Liderler, herkesin örgütsel operasyonlarda yenilikçi bir ruh yaratmakla mesul hissetmesini sağlayabilirler. Liderler, çalışanların kendilerini özgürleştirmek için risk almalarına ve hata yapmalarına olanak tanıyan yeniliği teşvik edebilir. Kültürün, işlerin her zaman geçmişte olduğu gibi yapıldığı fikriyle yankılandığı organize ve esnek olmayan örgütlerle gerçekten savaşırlar. Değişim korkusu, güvensizlik ve yeni şeyleri benimsemenin verdiği rahatsızlık bu tür davranışları açıklayabilir. Yaratıcı liderler, takipçilerine meydan okuyabilir ve onların yeni olasılıklar üzerinde düşünmelerini sağlayabilirler. Liderler ayrıca çeşitlilik yönetimi konusunda da deneyimler geliştirmelilerdir- herkes aynı organizmanın parçası olduklarını ve beceri ve yenilikle ilgili olduklarını hissetmelidir. Yeni çalışanlar, önceki deneyimlerinden daha fazla bilgi ve bakış açısı sunabilir, ancak liderler onlara konuşma fırsatı vermelidirler. Son olarak Morris'in görüşüne göre (2005, s. 17), liderler yaratıcı bir şirket kurmak için açık fikirli, katılımcı, cesaretlendirici geliştirici, yenilikçi ve kişilerarası bir yapı geliştirmelidir. Lider yenilikçi olsa da bir liderliğin iletişim kurma şekli, aşağıdaki bölümde açıklandığı gibi, tüm örgüt üzerinde bir etkiye sahip olacaktır.

2.6. Kurumsal Yaratıcılık

Yaratıcılığı görüldüğü anda tanımlamak kolay olsa da genel anlamda yaratıcılığı tanımlamak biraz zor olabilmektedir. Bireylerin veya ekiplerin yeni ve değerli fikirler üretme yöntemi bilim adamları tarafından tanımlanmaktadır. Yaratıcı sürecin nasıl çalıştığını bu tanımla anlatacağız. Spesifik olarak, bireysel ve ekip yaratıcı bileşenleri tanımlayarak başlayacak ve kişisel yaratıcılığımızı geliştirmek için yapabileceğiniz birkaç eylemi tanımlayacağız.

2.6.1. Bireysel ve Takım Yaratıcılığının Öğeleri

Bireysel ve ekip yaratıcılığı üç temel bileşenden oluşur: Konuda yetkinlik, yaratıcılık ve görev motivasyondur (Amabile, 1997, s. 42-43).



Şekil 1: Yaratıcılığın Bileşenleri

Kaynak: (Amabile, 1997, s. 43)

Alanla İlgili Beceriler: İster piyano çalmak için gerekli olan fiziksel yetenek, ister bilgisayar klavyesini kullanmak olsun, isterse bir orkestrayı yönetmek için gereken müziğin ritmi ve anlayışı olsun, belirli yetenek ve becerilere sahip olmak esastır. Yapabileceğiniz herhangi bir iş gerçekten belirli yetenekler, beceriler ve yetkinlikler içerir. Şu anda sahip olduğumuz bu yetenekler ve beceriler, yaratıcılık için gerekli olan temel bileşenlerdir. Ne de olsa, belirli bir işi temel düzeyde yürütme yeteneği olmadan özgünlük şansı yoktur. Örneğin, becerikli bir sürücü, muhteşem otomobil sürücülüğü yapmaya başlamadan önce, aracı kullanmak için gereken temel çeviklik ve koordinasyon becerilerine sahip olmalıdır (Newell ve Simon, 1972, s. 82).

Yaratıcılıkla İlgili Beceriler: Yaratıcı olmak, temel yeteneklerin ötesinde, bireylerin olaylara yeni bir şekilde yaklaşmalarına yardımcı olan ekstra yeteneklere ihtiyaç duyar (Cerne vd., 2013). Özellikle aşağıdakileri desteklerken yaratıcılığı teşvik eder (Agars vd., 2005; Niu ve Sternberg, 2006; Kaufman vd., 2005):

- *Zihinsel kalıpları kırın ve yeni bakış açıları kazanın:* Bireyler sadece eski yöntemlerle çalışmadığında yaratıcılık artar. Geçmişle sınırlamak yeniliği sınırlandırabilir. Yeni bir bakış açısı için en iyi bilinen öğeleri bile gözden geçirin. Bu, verilen bilgilerden çok sayıda veya alternatif yanıtlar üreterek tanıdık konuları yeni bir şekilde yeniden çerçeveleme eylemini içerir. Iraksak düşünme, olası olmayan eşleşmeleri, bağlantıların tanınmasını ve bilginin beklenmedik şekillere dönüştürülmesini içerir. Farklı düşüncenin sonucu genellikle daha önce hiç var olmayan yeni ve beklenmedik bir şeydir.
- *Karmaşıklıkları anlayın:* İşleri çok basitleştirmek yerine, kavramları birbirine bağlayan karmaşık yöntemleri düşünmekten çekinmeyin.
- *Seçenekleri açık tutun ve erken yargılardan kaçının:* Yaratıcı bireyler tüm alternatifleri hesaba katmaya hazırdır. Bunu başarmak için tüm yönleri hesaba katarlar ve aceleci yargılarda bulunmaktan kaçınırlar. Özellikle insanlar bir kuruluşa yeni olduklarında, her şeyi olduğu gibi kabul edecek kadar bilgi sahibi olmazlar. Bu doğrultuda bazı işletmeler kendi sektörleri dışından yöneticiler almayı tercih etmektedirler.
- *Yaratıcılık buluşsal yöntemlerini takip edin:* Bazen insanlar, yeni fikirler geliştirmelerine yardımcı olmak ve yaratıcılık için “buluşsal yöntemler” adı verilen belirli politikaları takip eder. Bu yönergeler, bireylerin olaylara yeni yollarla yaklaşmalarına yardımcı olmak için izlenir. Sezgilere aykırı değerlendirme ve analogiler gibi yöntemler kullanabilirler.
- *Üretken unutmayı kullanın:* Bazen, basitçe belirli kavramlara odaklanmamız yaratıcılığımızı engeller. Bu bağlamda, diğer yöntemler keşfedilene kadar verimsiz düşünceleri atabilme ve umutsuz sorunları geçici olarak ortadan kaldıracı kapasitesi, unutkanlığın oluşmasına yardımcı olur.

Birçok şirket, bireylerin ve ekiplerin daha yaratıcı olmalarına yardımcı olmak için bu yeteneklerin bazılarını geliştirmek için çalışanları eğitim faaliyetlerine katılmaya davet eder. Sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilmese de birçok işletme, işyeri yaratıcılığını artırmak için bu yöntemleri kullanarak başarı elde ettiğini iddia etmektedir.

İçsel Görev Motivasyonu: Yaratıcılığın ilk iki bileşeni olan alana özgü beceriler ve yaratıcılıkla ilgili beceriler, bireylerin yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üçüncü bileşen ise, bireylerin başarmaya istekli oldukları şey, içsel

görev motivasyonudur. Konsept basittir: yaratıcı olmak için ilgili işle meşgul olmalıdır. Başka bir deyişle, işi gerçekleştirme teşviki, büyüleyici, çekici veya zor olmasının yanı sıra çok içsel olmalıdır. Yaratıcılık yeteneğine sahip ancak yenilikçi sonuçlar yaratmak için gerekenleri yapmaya sevk edilmeyen bir kişi mutlaka olacaktır. İnsanlar işlerini sevdiklerinde büyük olasılıkla gerçekten yaratıcı olurlar (Deci vd., 1999; 627-629).

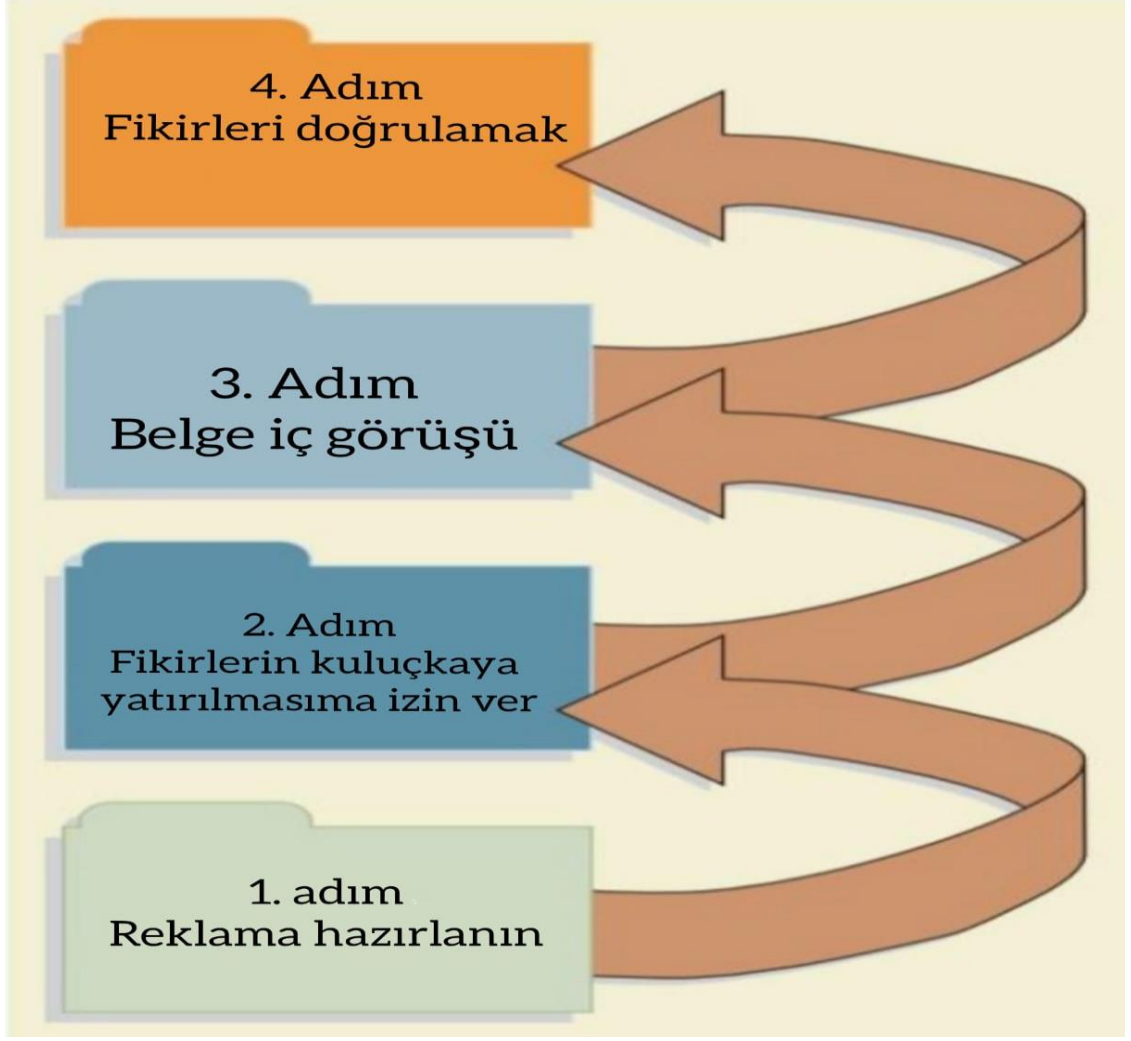
Birçok durumda, içsel görev motivasyonu güçlü olma eğilimindedir. Örneğin, bir kişinin işle kişisel bir ilgisi varsa, bunu başarabilir ve yaratıcı bir şekilde yapmaya devam edebilir. Bununla birlikte, işini ilgi çekici bulamayan hiç kimse, kesinlikle herhangi bir özgünlük belirtisi gösterecek kadar uzun süre bu işi yapmayacaktır (Plant ve Ryan, 1985). Görev motivasyonu, bir kişi bir şey yapmak için içsel motivasyonları olduğunu gördüğünde de güçlüdür. Bir işi yüksek ücretler veya yönetici baskısı gibi harici bir amaç için yaptıklarını düşünen insanlar, işin kendisini doğal olarak ilginç bulmayacak ve bunu yapmak için çok yaratıcı olamayacaklardır (Weinstein vd., 2011).

Her Şeyi Bir Araya Getirmek: Tahmin edebileceğiniz gibi, yaratıcı unsurlar, bireyler yaratıcı olduğunda tasvir etmek için kullanılacakları için önemlidir. Bu bağlamda uzmanlar, Şekil 1.1'de belirtilen üç bileşenin tümü büyük miktarlarda olduğunda, bireylerin en yaratıcı olacağını ileri sürmektedirler (Amabile, 1997, s. 43).

Özellikle, yaratıcılık bu üç bileşenin bir çarpımı varsayılmıştır. Bu nedenle, bu bileşenlerden herhangi biri 0 olduğunda (yani, tamamen eksikse), bireyler yaratıcı değildir. Sonuçta, bunu yapmak için gerekli yeteneklere sahip olmasaydınız, yeni fikirler bulmak için ne kadar azimli ve başarılı olursanız olun, bir işte yaratıcı olamazdınız. Benzer şekilde ya yaratıcı yetenekler ya da teşvikler sıfır olduğunda, yaratıcılığın var olmayacağı tahmin edilmektedir. Pratik sonuçlar açıktır: Mümkün olduğunca yaratıcı olmak için, üç yaratıcı bileşenin de yüksek seviyelerini hedeflemek gerekmektedir (Amabile, 1993, s. 187-188).

2.6.2. Yaratıcı Sürecin Bir Modeli

Bireylerin yaratıcı fikirler üretme şekli bizim için her zaman açık olmasa da araştırmacılar sürecin farklı aşamalarını tanımlayan bir model oluşturmuşlardır. Özellikle Şekil 2'de açıklanan bu paradigma, yaratıcı sürecin birbirini takip eden dört aşamada gerçekleştiğini göstermektedir.



Şekil 2: Yaratıcı Süreçteki Aşamalar

Yaratıcı olmaya hazırlık: En yaratıcı fikirlerimizin “havadan, hiç yoktan” ortaya çıktığını sıklıkla düşünsek de doğru hazırlıkları yaptıklarında bireyler en yaratıcı olurlar. Bu hazırlık, gerçeklerin toplanmasını ve konuya odaklanmayı gerektirir (Carson, 1999).

Fikirlerin kuluçkaya yatırma: Fikirlerin ortaya çıkması için zamana ihtiyacı olduğundan, konuyu bilinçli düşüncelerimizden çıkararak yaratıcılık güçlendirilebilir. Bir konuyu bir kenara bırakıp başka bir şey üzerinde çalışarak yeni bir yaklaşım elde etmeyi başardıysanız, ne dediğimizi biliyorsunuz. Sürecin bu adımı ‘üzerine uyumak’ olarak ta ifade edilmektedir (Duffy, 1998).

İç görüyü kayıt altına alma: Muhtemelen ilk iki aşama boyunca bir süre sonra yeni bir konsept ortaya çıkaracaksınız. Ancak, kayıt altına alınmadığı sürece, bu konsept kaybolabilir. Bu bağlamda birçok kişi, diğer düşüncelerin labirentinde

kaybolmadan önce düşüncelerini yakalamak için küçük ses kayıt cihazları kullanmaktadır. Yazarlar ayrıca günlükler tutmakta, ressamlar eskiz defterleri tutmakta ve besteciler ilham geldiğinde fikirleri yakalamak için ses kayıt cihazları kullanmaktadırlar (Bentley, 1999).

Fikirleri doğrulama: Bir konsept ortaya koymak önemli bir şeydir, ancak mükemmel olmasını sağlamak tamamen başka bir şeydir. Bir konseptin değerini değerlendirmek, örneğin diğer insanların onun hakkında ne söylediğini inceleyerek, bilinçli bir şekilde düşünmeyi ve doğrulamayı gerektirir. Başka bir deyişle, gecenin bir yarısında aklınıza gelen düşüncelerin sabahın ilk ışıklarında mükemmel olup olmadığını görmek istersiniz (Yeşilyurt, 2020).

Bireylerde ve ekiplerde üretkenliği artırmak için yaratıcı süreç hakkında bilgi sahibi olmak özellikle yararlıdır. Bu çalışmada gerçekleştirilen birincil araştırmalara ek olarak, liderlik ve yaratıcılık arasındaki bağlantının yanı sıra farklı liderlik tarzlarının çalışanların kurumsal yaratıcılığı üzerindeki etkisine ilişkin bilgi birikimine katkıda bulunmayı amaçlanmıştır

3. LİDERLİK TARZININ KURUMSAL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ

3.1. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında alan çalışması sonucunda elde edilmiş olan veriler analiz edilerek çeşitli yorumlar geliştirilmiştir.

3.1.1. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Bu çalışmada Liderlik Tarzı Ölçeği Arapçaya çevrilerek geçerlilik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek ifadeleri konusunda uzman olan 5 kişiye ayrı ayrı çevirilmiş ve çevirilerin birbiri ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra farklı yaş gruplarına sahip toplam 332 kişi üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerin geçerliliği için Doğrulayıcı ve Açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte verilerin güvenirliliği için de Cronbach's Alfa katsayılarına bakılmıştır. Bu çerçevede liderlik tarzı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Demokratik Liderlik	Serbestiyetçi Liderlik	Otoriter Liderlik	Cronbach's Alfa
L1	0,951			0,980
L3	0,950			
L8	0,941			
L7	0,935			
L15	0,931			
L10	0,929			
L19	0,905			
L12	0,901			
L5	0,900			
L17	0,884			
L18		0,824		0,856
L14		0,815		
L11		0,799		
L13		0,786		
L21		0,780		
L16		0,720		
L4			0,895	0,913
L2			0,894	
L9			0,870	
L6			0,870	
L20			0,767	
Özdeğerler	8,571	4,153	3,309	
Varyans Açıklama Oranı	40,812	19,776	15,756	0,881
Toplam Varyans Açıklama Oranı	76,345			

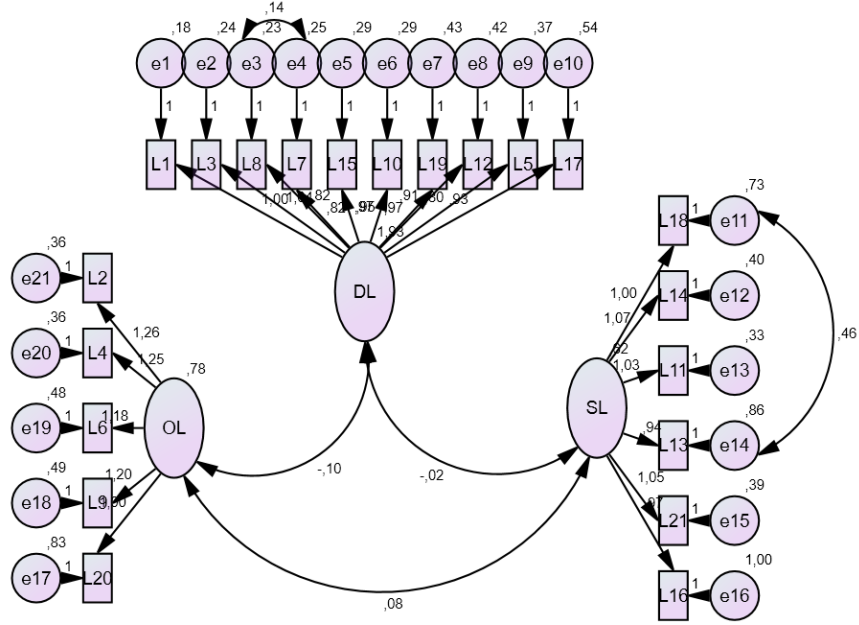
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,926

Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2 = 7390,858$; $p=0.000$

Bağdat'taki resmi kurumlarda çalışan kişilerden toplanmış olan verilere varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Sonuçlar örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu ve veriler arasındaki korelasyonun yeterli olduğunu göstermiştir (KMO= 0,926; Bartlett: $p<0,000$). Liderlik tarzları ölçeğinin toplam varyans açıklama oranı %76,345 olarak tespit edilmiş olup en az %50 kuralını sağladığı belirlenmiştir (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçek özdeğeri 1'in üzerinde olan 3 alt boyuttan oluşmaktadır. bu boyutları oluşturan ifadelerden hareketle birinci boyuta; demokratik liderlik, ikinci boyuta; serbestiyetçi liderlik ve üçüncü boyuta; otoriter liderlik adı verilmiştir. Ayrıca boyutların genel faktör yüklerine bakıldığında; 0,72-0,95 arasında değiştiği ve en az 0,35 kuralını sağladığı görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bununla birlikte ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,881$ olarak tespit edilmiştir. Alfa

katsayılarından hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Akgül ve Çevik, 2003: 436).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda liderlik tarzı ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlk aşamada modelin uyum kriterlerini tam olarak karşılamadığı tespit edilmiştir. elde edilen çıktılara göre L7 ile L8, L13 ile L18 ifadeleri arasında kovaryans çizilmiş ve analizler tekrar edilmiştir. Analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve CMIN=512,084; DF=184; $p < 0,001$; CMIN/DF=2,783; RMESA=0,073; CFI=0,955; NFI=0,932 olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde tespit edilmiştir. Bu kapsamda Liderlik Tarzları Ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren model çıktısı ve sonuçları Şekil 3 ve Tablo 4’de sunulmuştur.



Şekil 3: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Yapısı

Tablo 4: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Bulguları

Maddeler	Yol	Faktör	β_0	B ₁	S.E.	C.R.	P
L1	<---	DL	0,955	1			
L3	<---	DL	0,947	1,042	0,027	38,939	***
L8	<---	DL	0,922	0,822	0,024	34,468	***
L7	<---	DL	0,914	0,819	0,025	33,200	***
L15	<---	DL	0,927	0,968	0,027	35,268	***
L10	<---	DL	0,926	0,949	0,027	35,098	***
L19	<---	DL	0,899	0,969	0,031	31,163	***
L12	<---	DL	0,891	0,914	0,030	30,200	***
L5	<---	DL	0,877	0,802	0,028	28,622	***
L17	<---	DL	0,870	0,933	0,034	27,827	***
L18	<---	SL	0,678	1			
L14	<---	SL	0,801	1,071	0,086	12,520	***
L11	<---	SL	0,814	1,026	0,081	12,669	***
L13	<---	SL	0,623	0,939	0,061	15,518	***
L21	<---	SL	0,798	1,052	0,084	12,479	***
L16	<---	SL	0,606	0,966	0,098	9,845	***
L20	<---	OL	0,694	1			
L9	<---	OL	0,836	1,204	0,085	14,100	***
L6	<---	OL	0,832	1,181	0,084	14,038	***
L4	<---	OL	0,879	1,254	0,085	14,734	***
L2	<---	OL	0,879	1,259	0,085	14,738	***

Not: DL=Demokratik Liderlik; SL=Serbestiyetçi Liderlik; OL=Otoriter Liderlik

Doğrulayıcı faktör analizinde demokratik, serbestiyetçi ve otoriter liderlik boyutlarında yer alan maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu kapsamda en düşük yol katsayısı L16 için $\beta_0=0,606$; en yüksek yol katsayısı L1 için $\beta_0=0,955$ olarak tespit edilmiştir. Yol katsayılarına bakıldığında genel olarak yüklerin 0,70 yakın olduğunu söylemek mümkündür.

3.1.2. Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması sonuçları incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen verilerin geçerliliği için Doğrulayıcı ve Açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte verilerin güvenirliği için de Cronbach's Alfa katsayılarına bakılmıştır. Kurumsal yaratıcılık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

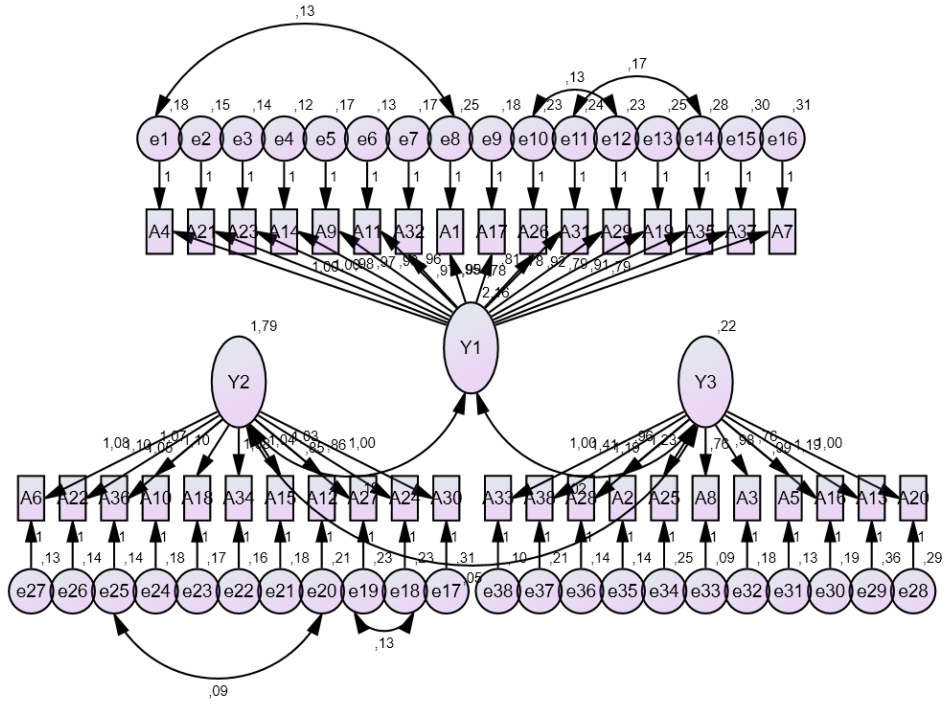
Maddeler	Bireysel yaratıcılık	Toplumsal Yaratıcılık	Yönetsel Yaratıcılık	Cronbach's Alfa
A21	0,972			0,993
A4	0,966			
A23	0,965			
A14	0,963			
A9	0,961			
A11	0,960			
A32	0,956			
A1	0,953			
A17	0,947			
A26	0,943			
A31	0,943			
A29	0,942			
A19	0,933			
A35	0,931			
A37	0,926			
A7	0,923			
A36		0,969		0,991
A22		0,968		
A6		0,967		
A34		0,964		
A18		0,963		
A10		0,960		
A15		0,960		
A12		0,956		
A27		0,934		
A24		0,934		
A30		0,931		
A33			0,840	0,930
A38			0,835	
A28			0,835	
A2			0,790	
A25			0,786	
A8			0,780	
A16			0,758	
A3			0,757	
A5			0,734	
A13			0,725	
A20			0,698	
Özdeğerler	14,712	9,974	6,533	0,949
Varyans Açıklama Oranı	38,717	26,246	17,192	
Toplam Varyans Açıklama Oranı	82,155			

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,955

Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2 = 21757,364$; $p=0.000$

Kurumsal yaratıcılık ile ilgili verilerin geçerliliği için yapılan varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör analizinde KMO değeri 0,955 ve Bartlett değeri ($p < 0,05$) anlamlı bulunmuştur. Ölçek toplam varyansın %82,155'ini açıklamaktadır. Toplam varyans oranının en az %50 kuralı için önemli bir değere sahip olduğu söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçeğin, özdeğeri 1'in üzerinde 3 alt boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Boyutları oluşturan ifadelerden hareketle birinci boyuta; bireysel yaratıcılık, ikinci boyuta; toplumsal yaratıcılık ve üçüncü boyuta; yönetsel yaratıcılık ismi verilmiştir. Ölçek ifadelerinin faktör yüklerine genel olarak bakıldığında (0,69-0,97) $> 0,35$ kuralını sağladığı söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Kurumsal yaratıcılık ölçeğinin genel güvenilirliği $\alpha = 0,949$ olarak tespit edilmiştir. Alfa katsayıları değer aralıklarından hareketle ölçeğin 0,70'ten fazla olması yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2009: 405).

Açıklayıcı faktör analizinden sonra kurumsal yaratıcılık ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk aşamada modelin uyum kriterlerini tam olarak karşılamadığı tespit edilmiştir. Elde edilen çıktılarına göre A1 ile A4, A26 ile A29, A31 ile A35, A12 ile A36 ve A24 ile A27 ifadeleri arasında kovaryans çizilmiş ve analizler tekrar edilmiştir. Analizi sonucunda model uyum kriterleri incelenmiş ve $CMIN=1901,890$; $DF=657$; $p < 0,000$; $CMIN/DF=2,895$; $RMESA=0,076$; $CFI=0,943$; $NFI=0,916$ olarak kabul edilebilir sınırlar içerisinde tespit edilmiştir. Bu kapsamda Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren model çıktısı ve sonuçları Şekil 4 ve Tablo 6'da verilmiştir.



Şekil 4: Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Yapısı

Tablo 6: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Bulguları

Maddeler	Yol	Faktör	β_0	B ₁	S.E.	C.R.	P
A4	<---	BY	0,961	1			
A21	<---	BY	0,967	0,997	0,021	46,616	***
A23	<---	BY	0,968	0,984	0,021	46,760	***
A14	<---	BY	0,972	0,966	0,020	48,348	***
A9	<---	BY	0,962	0,982	0,022	44,853	***
A11	<---	BY	0,970	0,957	0,020	47,440	***
A32	<---	BY	0,962	0,975	0,022	44,776	***
A1	<---	BY	0,946	0,993	0,015	66,258	***
A17	<---	BY	0,956	0,946	0,022	43,105	***
A26	<---	BY	0,923	0,782	0,022	35,821	***
A31	<---	BY	0,924	0,805	0,022	35,927	***
A29	<---	BY	0,923	0,777	0,022	35,732	***
A19	<---	BY	0,938	0,919	0,024	38,669	***
A35	<---	BY	0,910	0,790	0,023	33,708	***
A37	<---	BY	0,925	0,913	0,025	36,255	***
A7	<---	BY	0,902	0,787	0,024	32,449	***
A30	<---	TY	0,924	1			
A24	<---	TY	0,922	0,857	0,028	30,675	***
A27	<---	TY	0,922	0,852	0,028	30,623	***
A12	<---	TY	0,949	1,030	0,030	34,073	***
A15	<---	TY	0,957	1,041	0,030	35,230	***
A34	<---	TY	0,964	1,079	0,030	36,250	***
A18	<---	TY	0,963	1,099	0,030	36,162	***
A10	<---	TY	0,959	1,067	0,030	35,522	***
A36	<---	TY	0,967	1,054	0,029	36,835	***
A22	<---	TY	0,970	1,097	0,029	37,298	***
A6	<---	TY	0,970	1,082	0,029	37,323	***
A20	<---	YY	0,654	1			
A13	<---	YY	0,679	1,189	0,107	11,104	***
A16	<---	YY	0,727	0,995	0,085	11,761	***
A5	<---	YY	0,701	0,759	0,066	11,412	***
A3	<---	YY	0,735	0,982	0,083	11,877	***
A8	<---	YY	0,757	0,761	0,063	12,173	***
A25	<---	YY	0,756	1,229	0,101	12,150	***
A2	<---	YY	0,770	0,964	0,078	12,345	***
A28	<---	YY	0,826	1,187	0,091	13,068	***
A38	<---	YY	0,820	1,407	0,108	12,990	***
A33	<---	YY	0,832	1,002	0,076	13,140	***

Not: BY=Bireysel Yaratıcılık; TY=Toplumsal Yaratıcılık; YY=Yönetmel Yaratıcılık

Doğrulayıcı faktör analizinde bireysel, toplumsal ve yönetmel yaratıcılık boyutunda yer alan maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu kapsamda en düşük yol katsayısı A20 için $\beta_0=0,654$; en yüksek yol

katsayısı A14 için $\beta_0=0,972$ olarak tespit edilmiştir. Yol katsayılarına bakıldığında genel olarak yüklerin 0,70 yakın olduğunu söylemek mümkündür.

3.1.3. Kişisel Bilgilere Yönelik Bulgular

Bağdat'ta yapılmış olan alan çalışmasına katılan kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışma sürelerine ilişkin betimsel analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgilerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	n	%
Kadın	138	41,6
Erkek	194	58,4
Medeni Durum	n	%
Evli	208	62,7
Bekâr	124	37,3
Yaş	n	%
30 Yaş ve Altı	48	14,5
31-35 Yaş	129	38,9
36-40 Yaş	54	16,3
41 Yaş ve Üstü	101	30,4
Eğitim Durumu	n	%
Lise ve Altı	63	19,0
Ön Lisans	80	24,1
Lisans	101	30,4
Lisansüstü	88	26,5
Kurumda Çalışma Süresi	n	%
1 Yıldan Az	31	9,3
1-3 Yıl	69	20,8
4-6 Yıl	65	19,6
7-9 Yıl	93	28,0
10 Yıl ve Üstü	74	22,3
Genel Toplam	332	100

Bağdat'ta faaliyet gösteren devlet kurumlarından toplam 332 kişi araştırmaya katılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya %41,6 kadın ve %58,4 erkek katılmıştır. Bu kişilerden %62,7'si evli ve %37,3'ü bekârdır. Katılımcıların %14,5'i 30 yaş ve altında, %38,9'u 31-35 yaşlarında, %16,3'ü 36-40 yaşlarında, %30,4'ü 41 ve üzeri yaşındadır. Eğitim durumu açısından dağılıma bakıldığında; %19'unun lise ve altı, %24,1'i ön lisans, %30,4'ü lisans ve %26,5'i lisansüstü mezunudur. Katılımcıların %9,3'ü 1 yıldan az süredir kurumda çalıştığını ifade etmiştir. Bununla birlikte %20,8'i 1-3 yıldır, %19,6'sı 4-6 yıldır, %28'i 7-9 yıldır ve %22,3'ü 10 ve üzeri yıldır şuan çalıştığı kurumda çalışmaktadır.

3.1.4. Liderlik Stilleri ve Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında Bağdat'taki resmi devlet kurumlarında çalışmakta olup araştırmaya katılan kişilerin liderlik stilleri ve kurumsal yaratıcılık ile ilgili algıları incelenmiştir. Bu çerçevede kurum çalışanlarının liderlik stilleri ve kurumsal yaratıcılık algıları hem genel hem de boyutsal bazda analiz edilmiş olup elde edilen sonuçlar Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Liderlik Stilleri ve Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Betimsel Bulgular

	n	Min.	Max.	\bar{X}	σ
Liderlik Stilleri	332	1,38	4,76	3,236	0,705
Demokratik Liderlik	332	1,00	5,00	3,059	1,311
Serbestiyetçi Liderlik	332	1,00	5,00	3,262	0,872
Otoriter Liderlik	332	1,00	5,00	3,546	1,088
Kurumsal Yaratıcılık	332	1,00	4,18	2,575	0,741
Bireysel Yaratıcılık	332	1,00	5,00	3,065	1,362
Toplumsal Yaratıcılık	332	1,00	5,00	3,025	1,401
Yönetmelik Yaratıcılık	332	1,00	4,27	1,329	0,508

Araştırmaya katılan kişilerin verdiği cevaplardan hareketle yöneticilere ilişkin liderlik algısının ($\bar{X}_{3,23}$) ve kurumsal yaratıcılığın ($\bar{X}_{2,57}$) orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu kapsamda katılımcıların algılarından hareketle, Bağdat'taki resmi kurumlarda görev alan yöneticilerin orta düzeyde demokratik ($\bar{X}_{3,05}$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}_{3,26}$) olmakla birlikte otoriter ($\bar{X}_{3,54}$) olduklarını söylemek mümkündür. Liderlik tarzlarına bağlı olarak söz konusu kurumlarda bireysel ($\bar{X}_{3,06}$) ve toplumsal ($\bar{X}_{3,02}$) yaratıcılığın orta düzeyde ancak yönetmelik ($\bar{X}_{1,32}$) yaratıcılığın düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

3.1.5. Liderlik Algısının Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında Bağdat'taki resmi kurumlarda çalışan kişilerin liderlik tarzlarına ilişkin algısı demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede Tablo 9'da çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin algısı cinsiyetlerine göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 9: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		N	\bar{X}	σ	t	p
Liderlik Tarzları	1. Kadın	138	3,211	0,727	-0,546	0,586
	2. Erkek	194	3,254	0,691		
Demokratik Liderlik	1. Kadın	138	3,014	1,340	-0,519	0,604
	2. Erkek	194	3,090	1,292		
Serbestiyetçi Liderlik	1. Kadın	138	3,242	0,818	-0,352	0,725
	2. Erkek	194	3,276	0,910		
Otoriter Liderlik	1. Kadın	138	3,543	1,064	-0,041	0,967
	2. Erkek	194	3,548	1,107		
TOPLAM		332				

*p<0,05

Tablo 9’da görüldüğü üzere; liderlik tarzlarına ilişkin algının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Dolayısıyla tüm boyutlarda kadın ve erkeklerin liderlikle ilgili düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Katılımcıların liderlik tarzlarına ilişkin algısı medeni durumlarına göre incelenmiş olup elde edilen sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum		N	\bar{X}	σ	t	p
Liderlik Tarzları	1. Evli	208	3,260	0,713	0,788	0,431
	2. Bekâr	124	3,197	0,693		
Demokratik Liderlik	1. Evli	208	3,111	1,337	0,948	0,344
	2. Bekâr	124	2,970	1,265		
Serbestiyetçi Liderlik	1. Evli	208	3,235	0,903	-0,716	0,475
	2. Bekâr	124	3,306	0,818		
Otoriter Liderlik	1. Evli	208	3,573	1,059	0,578	0,564
	2. Bekâr	124	3,501	1,138		
TOPLAM		332				

*p<0,05

Tablo 10’da görüldüğü üzere; liderlik tarzlarına ilişkin algının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Dolayısıyla tüm boyutlarda evli ve bekâr kişilerin liderlikle ilgili düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Liderlik tarzlarına ilişkin algının katılımcıların yaşları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup elde edilen sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Liderlik Tarzları	1. 30 Yaş ve Altı	48	3,364	0,755	4,411	0,005*	1>3 2>3
	2. 31-35 Yaş	129	3,307	0,650			
	3. 36-40 Yaş	54	2,918	0,742			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	3,229	0,694			
Demokratik Liderlik	1. 30 Yaş ve Altı	48	2,807	1,279	0,740	0,529	-
	2. 31-35 Yaş	129	3,136	1,275			
	3. 36-40 Yaş	54	3,073	1,397			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	3,073	1,328			
Serbestiyetçi Liderlik	1. 30 Yaş ve Altı	48	3,551	0,790	2,759	0,042*	1>3
	2. 31-35 Yaş	129	3,230	0,893			
	3. 36-40 Yaş	54	3,089	0,768			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	3,229	0,910			
Otoriter Liderlik	1. 30 Yaş ve Altı	48	2,916	1,027	7,243	0,000*	2>1 3>1 4>1
	2. 31-35 Yaş	129	3,717	1,056			
	3. 36-40 Yaş	54	3,714	0,997			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	3,536	1,106			
TOPLAM		332					

*p<0,05

Katılımcıların yaşlarına göre liderlik tarzlarına ilişkin algısı anlamlı farklılık göstermektedir (F=4,411; p<0,05). Buna göre; 30 yaş ve altı ile 31-35 yaşında olan kişilerin liderlik tarzlarına ilişkin algısının, yaşları 36-40 olan kişilerden daha olumlu olduğu görülmektedir. Serbestiyetçi liderlik ile ilgili algıya göre, 30 yaş ve altında olan kişilerin, yöneticilerinin daha serbestiyetçi olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte 31 yaş ve üzerinde olan kişilerin, 30 yaş ve altından olan kişilerden daha fazla yöneticilerinin otoriter olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarına ilişkin algının katılımcıların eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Liderlik Tarzları	1. Lise ve Altı	63	3,346	0,638	2,733	0,054	-
	2. Ön Lisans	80	3,370	0,644			
	3. Lisans	101	3,113	0,642			
	4. Lisansüstü	88	3,178	0,840			
Demokratik Liderlik	1. Lise ve Altı	63	3,216	1,220	1,242	0,294	-
	2. Ön Lisans	80	3,213	1,308			
	3. Lisans	101	2,905	1,272			
	4. Lisansüstü	88	2,982	1,410			
Serbestiyetçi Liderlik	1. Lise ve Altı	63	3,095	0,977	1,146	0,331	-
	2. Ön Lisans	80	3,281	0,816			
	3. Lisans	101	3,266	0,872			
	4. Lisansüstü	88	3,359	0,839			
Otoriter Liderlik	1. Lise ve Altı	63	3,888	0,803	6,167	0,000*	1>3,4 2>3,4
	2. Ön Lisans	80	3,787	1,079			
	3. Lisans	101	3,312	1,110			
	4. Lisansüstü	88	3,350	1,154			
TOPLAM		332					

*p<0,05

Katılımcıların eğitim durumlarına göre liderlik tarzlarına ilişkin genel algı ile demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile ilgili algıları anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0,05). Ancak yöneticilerin otoriter olup olmaması konusunda eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olduğu göze çarpmaktadır (F=6,167; p<0,05). Buna göre; lise ve altı ile ön lisans mezunlarının, lisans ve lisansüstü mezunlarından daha fazla yöneticilerinin otoriter olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Kurumda çalışma süresine göre liderlik tarzlarına ilişkin algının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçlara Tablo 13'te yer verilmiştir.

Tablo 13: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Kurumda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey	
Liderlik Tarzları	1. 1 Yılda Az	31	3,235	0,640	0,862	0,487	-
	2. 1-3 Yıl	69	3,115	0,714			
	3. 4-6 Yıl	65	3,320	0,733			
	4. 7-9 Yıl	93	3,223	0,710			
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	3,293	0,694			
Demokratik Liderlik	1. 1 Yılda Az	31	3,231	1,345	1,885	0,113	-
	2. 1-3 Yıl	69	2,785	1,243			
	3. 4-6 Yıl	65	3,132	1,261			
	4. 7-9 Yıl	93	2,944	1,381			
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	3,322	1,277			
Serbestiyetçi Liderlik	1. 1 Yılda Az	31	3,048	0,791	1,927	0,106	-
	2. 1-3 Yıl	69	3,244	0,972			
	3. 4-6 Yıl	65	3,429	0,944			
	4. 7-9 Yıl	93	3,352	0,804			
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	3,106	0,797			
Otoriter Liderlik	1. 1 Yılda Az	31	3,432	1,064	0,316	0,867	-
	2. 1-3 Yıl	69	3,600	1,035			
	3. 4-6 Yıl	65	3,535	1,125			
	4. 7-9 Yıl	93	3,615	1,124			
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	3,467	1,087			
TOPLAM	332						

*p<0,05

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre liderlik tarzlarına ilişkin genel algıları ile demokratik, serbestiyetçi ve otoriter liderlik ile ilgili algıları anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0,05).

3.1.6. Kurumsal Yaratıcılık Algısının Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında Bağdat'taki resmi kurumlarda çalışan kişilerin kurumsal yaratıcılığa ilişkin algısı demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede Tablo 14'te çalışanların kurumsal yaratıcılık ile ilgili algısı cinsiyetlerine göre karşılaştırılmıştır.

Tablo 14: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		N	\bar{X}	σ	t	p
Kurumsal Yaratıcılık	1. Kadın	138	2,562	0,721	-0,261	0,794
	2. Erkek	194	2,584	0,757		
Bireysel Yaratıcılık	1. Kadın	138	3,087	1,319	0,241	0,810
	2. Erkek	194	3,050	1,396		
Toplumsal Yaratıcılık	1. Kadın	138	2,979	1,412	-0,502	0,616
	2. Erkek	194	3,057	1,395		
Yönetmel Yaratıcılık	1. Kadın	138	1,295	0,541	-1,027	0,305
	2. Erkek	194	1,353	0,484		
TOPLAM		332				

*p<0,05

Bağdat'taki resmi devlet kurumlarında çalışan kişilerin kurumsal yaratıcılık algısı cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir (p>0,05). Dolayısıyla tüm boyutlarda kadın ve erkeklerin benzer düşüncelere oldukları söylenebilir.

Katılımcıların kurumsal yaratıcılığa ilişkin algısı medeni durumlarına göre incelenmiş olup elde edilen sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Medeni Durum		N	\bar{X}	σ	t	p
Kurumsal Yaratıcılık	1. Evli	208	2,556	0,761	-0,607	0,544
	2. Bekâr	124	2,607	0,707		
Bireysel Yaratıcılık	1. Evli	208	2,969	1,385	-1,671	0,096
	2. Bekâr	124	3,227	1,314		
Toplumsal Yaratıcılık	1. Evli	208	3,078	1,429	0,897	0,371
	2. Bekâr	124	2,935	1,354		
Yönetmel Yaratıcılık	1. Evli	208	1,355	0,552	1,236	0,217
	2. Bekâr	124	1,284	0,424		
TOPLAM		332				

*p<0,05

Tablo 15'te görüldüğü üzere; kurumsal yaratıcılığa ilişkin algının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Dolayısıyla tüm boyutlarda evli ve bekârların yaratıcılıkla ilgili düşüncelerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Kurumsal yaratıcılık ile ilgili algının katılımcıların yaşları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup elde edilen sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Kurumsal Yaratıcılık	1. 30 Yaş ve Altı	48	2,560	0,810	0,167	0,918	-
	2. 31-35 Yaş	129	2,595	0,626			
	3. 36-40 Yaş	54	2,611	0,800			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	2,537	0,815			
Bireysel Yaratıcılık	1. 30 Yaş ve Altı	48	3,290	1,411	0,512	0,675	-
	2. 31-35 Yaş	129	3,028	1,296			
	3. 36-40 Yaş	54	3,039	1,359			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	3,019	1,432			
Toplumsal Yaratıcılık	1. 30 Yaş ve Altı	48	2,756	1,410	0,709	0,547	-
	2. 31-35 Yaş	129	3,094	1,349			
	3. 36-40 Yaş	54	3,061	1,453			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	3,044	1,439			
Yönetmel Yaratıcılık	1. 30 Yaş ve Altı	48	1,208	0,334	3,624	0,013*	2>1,4 3>1,4
	2. 31-35 Yaş	129	1,383	0,529			
	3. 36-40 Yaş	54	1,463	0,746			
	4. 41 Yaş ve Üstü	101	1,245	0,349			
TOPLAM		332					

*p<0,05

Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal yaratıcılıkla ilgili genel algı ile alt boyutlar olan bireysel ve toplumsal yaratıcılık algısı anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Ancak yönetmel yaratıcılık algısının katılımcıların yaşları açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=3,624$; $p<0,05$). Buna göre; 31-35 yaş ile 36-40 yaşında olan kişilerin, 30 yaş ve altı ile 41 yaş ve üstü kişilerden daha fazla kurumlarında yönetmel yaratıcılığın olduğuna inandıkları ortaya çıkmıştır.

Kurumsal yaratıcılığa ilişkin algının katılımcıların eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 17’de elde edilen sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 17: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey
Kurumsal Yaratıcılık	1. Lise ve Altı	63	2,661	0,695	0,786	0,502	-
	2. Ön Lisans	80	2,631	0,693			
	3. Lisans	101	2,536	0,739			
	4. Lisansüstü	88	2,506	0,816			
Bireysel Yaratıcılık	1. Lise ve Altı	63	3,239	1,371	0,795	0,497	-
	2. Ön Lisans	80	3,145	1,286			
	3. Lisans	101	3,018	1,392			
	4. Lisansüstü	88	2,922	1,393			
Toplumsal Yaratıcılık	1. Lise ve Altı	63	3,110	1,340	0,792	0,499	-
	2. Ön Lisans	80	3,189	1,382			
	3. Lisans	101	2,893	1,364			
	4. Lisansüstü	88	2,966	1,504			
Yöneltil Yaratıcılık	1. Lise ve Altı	63	1,300	0,493	1,553	0,201	-
	2. Ön Lisans	80	1,238	0,332			
	3. Lisans	101	1,393	0,578			
	4. Lisansüstü	88	1,358	0,559			
TOPLAM		332					

* $p < 0,05$

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kurumsal yaratıcılıkla ilgili algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$).

Kurumda çalışma süresine göre kurumsal yaratıcılık ile ilgili algının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Sonuçlara Tablo 18’de yer verilmiştir.

Tablo 18: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

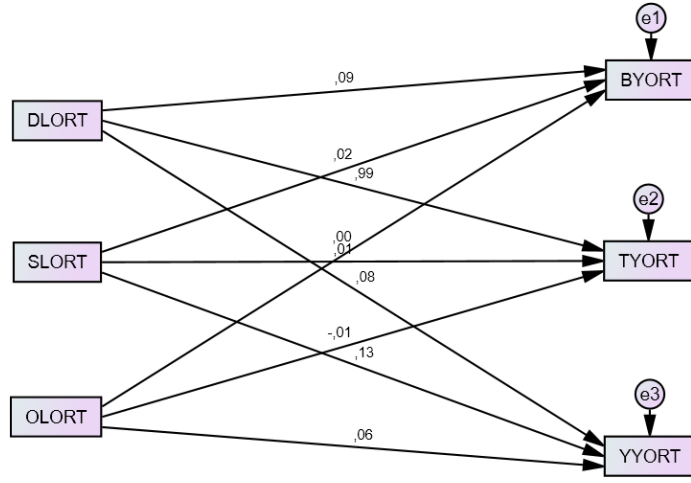
Kurumda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	σ	F	p	Tukey	
Kurumsal Yaratıcılık	1. 1 Yılda Az	31	1,814	0,508	12,952	0,000*	3>1,2
	2. 1-3 Yıl	69	1,956	0,574			4>1,2
	3. 4-6 Yıl	65	2,289	0,471			4>3
	4. 7-9 Yıl	93	2,880	0,486			5>1,2
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	3,337	0,442			5>3,4
Bireysel Yaratıcılık	1. 1 Yılda Az	31	1,209	0,322	27,700	0,000*	2>1
	2. 1-3 Yıl	69	1,708	0,757			3>1,2
	3. 4-6 Yıl	65	2,342	0,440			4>1,2,3
	4. 7-9 Yıl	93	3,877	0,389			5>1,2
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	4,723	0,438			5>3,4
Toplumsal Yaratıcılık	1. 1 Yılda Az	31	3,207	1,403	1,622	0,168	-
	2. 1-3 Yıl	69	2,756	1,331			-
	3. 4-6 Yıl	65	3,065	1,360			-
	4. 7-9 Yıl	93	2,920	1,466			-
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	3,297	1,391			-
Yönetimsel Yaratıcılık	1. 1 Yılda Az	31	1,266	0,383	0,576	0,680	-
	2. 1-3 Yıl	69	1,405	0,605			-
	3. 4-6 Yıl	65	1,311	0,545			-
	4. 7-9 Yıl	93	1,326	0,509			-
	5. 10 Yıl ve Üstü	74	1,302	0,419			-
TOPLAM	332						

*p<0,05

Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre kurumsal yaratıcılık (F=12,952; p<0,05) ve alt boyutu olan bireysel (F=27,700; p<0,05) yaratıcılıkla ilgili algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tukey sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi arttıkça kurumsal yaratıcılıkla ilgili algının da olumlu hale geldiği söylenebilir. Bununla birlikte kurumda çalışma süresi arttıkça bireysel yaratıcılığın da arttığı belirlenmiştir.

3.1.7. Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın bu kısmında liderlik tarzlarının bireysel, toplumsal ve yönetimsel yaratıcılık üzerindeki etkisine bakılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları Şekil 5 ve Tablo 19'da gösterilmiştir.



Şekil 5: Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi

NOT: DL=Demokratik Liderlik; SL=Serbestiyetçi Liderlik; OL=Otoriter Liderlik; BY=Bireysel Yaratıcılık; TY=Toplumsal Yaratıcılık; YY=Yönelimsel Yaratıcılık

Liderlik tarzları ile kurumsal yaratıcılık etkisini test etmek için kurulmuş olan modelin uyum kriterleri incelenmiş ve $CMIN=6,740$; $DF=6$; $p=<0,001$; $CMIN/DF=1,123$; $RMESA=0,019$; $CFI=0,999$; $NFI=0,995$ olarak mükemmel düzeyde tespit edilmiştir.

Tablo 19: Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Bağımlı Değişkenler	Yol	Bağımsız Değişkenler	β_0	B_1	S.E.	C.R.	P
BY	<---	DL	0,095	,099	,057	1,733	0,083
TY	<---	DL	0,987	1,055	,010	110,993	***
YY	<---	DL	0,081	,031	,021	1,495	0,135
BY	<---	SL	0,019	,030	,085	,354	0,723
TY	<---	SL	0,015	,024	,014	1,673	0,094
YY	<---	SL	0,132	,077	,032	2,444	0,015*
BY	<---	OL	0,000	,000	,069	-,001	0,999
TY	<---	OL	-0,006	-,007	,011	-,654	0,513
YY	<---	OL	0,060	,028	,025	1,114	0,265

Not: DL=Demokratik Liderlik; SL=Serbestiyetçi Liderlik; OL=Otoriter Liderlik; BY=Bireysel Yaratıcılık; TY=Toplumsal Yaratıcılık; YY=Yönetmel Yaratıcılık

Liderlik tarzlarının bireysel, toplumsal ve yönetmel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılmış olan Yol (Path) Analizi sonucunda demokratik liderliğin toplumsal yaratıcılığı 0,987 birim; serbestiyetçi liderlik tarzının da yönetmel yaratıcılığı 0,132 birim etkilediği tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Bu çerçevede araştırmanın **H₂** ve **H₆** hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak **H₁**, **H₃**, **H₄**, **H₅**, **H₇**, **H₈**, ve **H₉** hipotezleri kabul edilmemiştir.

4. SONUÇ

Kurumlardaki çalışanların çalışma davranışlarını etkileyen en önemli unsurlardan biri liderlik tarzıdır. Liderler, astlarını sorunları çözmeye ve daha yenilikçi olmaya teşvik ederek yaratıcı becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmektedirler. Kurumsal performans için yaratıcı kapasiteyi keşfetmek ve kullanmak için uygun liderlik tarzlarının benimsenmesi, bir liderin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu düşünceden hareketle Bağdat valiliğine bağlı olarak faaliyet gösteren insan kaynakları departmanı, kanalizasyon ve su dairesi ile proje dairesi başkanlığı bünyesinde çalışan personelin liderlik tarzları ve kurumsal yaratıcılık algılarından hareketle liderlik tarzlarının kurumsal yaratıcılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmaya toplam 332 kişi katılmıştır. Söz konusu kişilerin verilerinden yola çıkarak liderlik algısının ve kurumsal yaratıcılığın orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle Bağdat Valiliğine bağlı kurumlarda görev alan yöneticilerin kısmen demokratik ve serbestiyetçi oldukları, ancak otoriter liderlik tarzına daha fazla sahip oldukları belirlenmiştir. Liderlik tarzlarına bağlı olarak söz konusu kurumlarda bireysel ve toplumsal yaratıcılığın orta düzeyde, yönetsel yaratıcılığın ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada Bağdat'taki resmi kurumlarda çalışan kişilerin liderlik tarzlarına ilişkin algısı demografik özellikleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede liderlik tarzlarına ilişkin algının cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışmada 30 yaş ve altı ile 31-35 yaşında olan kişilerin liderlik tarzlarına ilişkin algısının, yaşları 36-40 olan kişilerden daha olumlu olduğu görülmüştür. Serbestiyetçi liderlik ile ilgili algıya göre, 30 yaş ve altında olan kişilerin, yöneticilerinin daha serbestiyetçi olduklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte 31 yaş ve üzerinde olan kişilerin, 30 yaş ve altından olan kişilerden daha fazla yöneticilerinin otoriter olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin otoriter olup olmaması konusunda eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; lise ve altı ile ön lisans mezunlarının, lisans ve lisansüstü mezunlarından daha fazla yöneticilerinin otoriter olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre liderlik tarzlarına ilişkin genel algıları ile demokratik, serbestiyetçi ve otoriter liderlik ile ilgili algılarının anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışmada Bağdat'taki resmi devlet kurumlarında çalışan kişilerin kurumsal yaratıcılık algısının cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Yönetmel yaratıcılık algısının katılımcıların yaşları açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; 31-35 yaş ile 36-40 yaşında olan kişilerin, 30 yaş ve altı ile 41 yaş ve üstü kişilerden daha fazla kurumlarında yönetmel yaratıcılığın olduğuna inandıkları ortaya çıkmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre kurumsal yaratıcılıkla ilgili algılarının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre kurumsal yaratıcılık ve alt boyutu olan bireysel yaratıcılıkla ilgili algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede kurumda çalışma süresi arttıkça kurumsal yaratıcılıkla ilgili algının da olumlu hale geldiği söylenebilir. Bununla birlikte kurumda çalışma süresi arttıkça bireysel yaratıcılığın da arttığı belirlenmiştir.

Çalışmada liderlik tarzlarının bireysel, toplumsal ve yönetmel yaratıcılık üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda demokratik liderliğin toplumsal yaratıcılığı; serbestiyetçi liderlik tarzının da yönetmel yaratıcılığı etkilediği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. E. (2002). Inspiring leadership-learning from great leaders. Thorogood Publishing.
- Adler, R.W. and Reid, J. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3 (1), 21-46.
- Agars, M. D., Baer, J. ve Kaufman, J. C. (2005). The many creativities of business and the APT Model of creativity. *Korean Journal of Thinking ve Problem Solving*, 15, 133–142.
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1).
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akpala, A. (1993). Management: An introduction and the Nigerian perspective. Department of Management, Faculty of Business Administration, University of Nigeria.
- Aksoy, E. ve Işık, H. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin öğretim liderliği rolleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (19), 235-249.
- Aktepe, V. ve Buluç, B. (2014). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği özelliklerinin değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (2), 227-247.
- Al-Malki, M. and Juan, W. (2018). Leadership styles and job performance: A literature review. *Marketing*, 3(3).
- Alpar, R. (2010) *Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinde örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik- güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde veri kalitesinin iyileştirilmesi için öntest (pilot test) yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, (2), 1-17.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. (1996), Stimulate creativity by fueling passion, *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Blackwell Publishing, Oxford, 331-341.

- Amabile, T. (2000). *Yaratıcılık nasıl yok edilir: Çığır açıcı düşünce*. Harvard Business Review, Mess Yayınları No: 326.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 5, 1154-1184.
- Amanchukwu, R.N. Stanley, G.J. and Ololube, N.P., (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Anderson, S.E. (1991). Principal's management style and patterns of teacher implementation across multiple innovations. *School Effectiveness and School Improvement*, 2 (4), 286-304.
- Appelbaum, S., Audet, L. ve Miller, J. C. (2002). Gender and leadership? leadership and gender? a journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development*, 24 (1), 43-51.
- Arabian Journal of Business and Management Review, 5(5), 1-6 (Online).
- Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal bilimciler için araştırma metod ve teknikleri*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33 (2), 543-564.
- Ataseven, B. (2012). Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 33 (2), 543-564.
- Avolio, BJ, Bass, BM & Jung, DI 1999, 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, pp. 441-462.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.

- Balay, R. (2010). The organizational creativity perceptions of academic staff. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43 (1), 41-78.
- Bartol, K., Tein., M., Mathew, G. and Martin, D. (2003). *Management: a pacific rim focus*. Sydney: Mcgraw-Hill.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bennis, W. Spreitzer, G. M. ve Cummings, T. G. (2001). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bentley, P. J. (1999). Is evolution creative? In P. J. Bentley ve D. W. Corne (Eds.), *Proceedings of the AISB*, Vol. 99 (pp. 28–34). Edinburgh: Society for the Study of Artificial Intelligence and Simulation of Behaviour.
- Bloisi, W., Curtis, W. C. ve Phillip, L. H. (2003). *Management and organizational behaviour*. European Edition, The McGraw-Hill Companies, New York.
- Boehm, S.A., Dwertmann, D.J., Bruch, H. and Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2),156-171
- Borg, W. R. ve Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction*. London: Longman Group.
- Bosiok, D. and Serbia, S. N. (2013). Leadership styles and creativity, *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1 (2), 64-77.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş.(2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 207-239.
- Carson, D. K. (1999). Counseling. *Encyclopedia of Creativity*, eds M. A. Runco and S. R. Pritzker, New York: Academic Press, pp. 395-402.

- Cebeci, S. (2010). *Bilimsel araştırma ve yazma teknikleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Cerne, M., Jaklic, M. ve Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9 (1), 63-85.
- Chamot, A. U. ve O'Malley, J. M. (1994). *The CALLA handbook: Implementing the cognitive academic language learning approach*. White Plains, NY: Addison Wesley Longman.
- Chaudhry, A. Q. Ve Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Chen, H. C., Beck, S. L. ve Amos, L. K. (2005). Leadership styles and nursing faculty job satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Scholarship*, 37 (4), 374-380.
- Christensen, B. L., Johnson, R. B. Turner, L. A. (2015). *Research methods, design and analysis*. Twelfth Edition, England: Pearson Education Limited.
- Christian, F. (2018). Leadership and Motivation to Performance Employee in Papua Province.
- Clark, D. R. (1998). *Leadership style survey*. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> [Erişim Tarihi: 21.06.2022].
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3. Baskı, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. ve Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3. Baskı, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cole, G.A. (2005). *Organizational Behavior*. Nottingham: TJ International.
- Cook, P. (1998). *Best practice creativity*. Gower: Aldersho.
- Cummings, A. and Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40 (1), 22-38.
- Cummings, L. L. ve Schwab, D. P. (1973). *Performance in organizations: Determinants & appraisal*. Good Year Books.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.

- Davis, D. and Cosenza, R. M. (1998) *Business Research for Decision Making*, Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Davis, D. and Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Dawson, L. L. (2002). Crises of charismatic legitimacy and violent behavior in new religious movements. *Cults, Religion, and Violence*, 80-101.
- De Jong, J. P. J. ve Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580-590.
- Deci, E. L., Koestner, R. ve Ryan, R. M. (1999). A metaanalytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.
- Dedahanov, A. T., Lee, D. H., Rhee, J., & Yoon, J. (2016). Entrepreneur's paternalistic leadership style and creativity: The mediating role of employee voice. *Management Decision*, 54 (9), 2310-2324.
- Dennis, R. S. ve Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8), 600-615.
- Dhensa-Kahlon, R. and Coyle-Shapiro, J., (2013). Anticipatory (in) justice and organizational change: understanding employee reactions to change. *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*, 173-194.
- Drucker, P. F. (2007). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done (harperbusiness essentials)*. Routledge.
- Duffy, B. (1998). *Supporting creativity and imagination in the early years*. Milton Keynes: Open University Press.
- DurBrin, A. J., Dalglis, C., & Miller, P. (2006). *Leadership: 2nd Asia-Pacific Edition*.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. Ankara: ERK.

- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist metodoloji ve ötesi: Bilimsel araştırma tasarımları, niteliksel ve istatistiksel yöntemler*. Ankara: ERK.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri*, 33 (1), 210-223.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Florida, R. (2014). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Unabridged.
- Galston, W. A. (2018). The populist challenge to liberal democracy. *Journal of Democracy*, 29 (2), 5-19.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York, NY US: Basic Books.
- Garg, A. K. ve Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(11), 1411.
- George, J. M. (2008). Creativity in organizations. In J. P. Walsh, & A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management Annuals* (Vol. 1, pp. 439-477). New York, NY: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- George, J. M. ve Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 513-524.
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation. *Management Research Review*, 38 (11), 1126-1148.
- Gilley, J. W. ve Maycunich, A. (2000). *Beyond the learning organization*. Perseus Books, Massachusetts.
- Gino, F. ve Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (3), 445-459.
- Given, L. M. (2008). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publications, Inc.
- Gordon, G. (2013). *School leadership linked to engagement and student achievement*. Washington, DC: Gallup.

- Gönç-Şavran, T. (2009). Araştırma evreni, örneklem seçimi ve ölçüm. Ed.: N. Suğur, *Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, s.138-157, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1963.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Gupta, V. ve Singh, S. (2015). Leadership and creative performance behaviors in R&D laboratories: examining the mediating role of justice perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 21-36.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7. Baskı, Harlow: Pearson New International Edition.
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *Management Education*, 23 (1), 9-11.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. W. (1992). *Management*. Addison- Wesley Publishing Co.
- Hemlin, S (2009). Creative knowledge environments: an interview study with group members and group leaders of university and industry randd groups in biotechnology. *Creativity and Innovation Management*, 18 (4), 278-285.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Beckhard, R. (1996). *The leader of the future: New visions, strategies and practices for the next era*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Howe, H. F. ve Smallwood, J. (1982). Ecology of seed dispersal. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 13, 201-228.
- Hunitie, M. (2017). Factors affecting knowledge management adoption in public organizations. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(1), 40-46.
- Hunsaker, P. L. (2005). *Management a skills approach*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Ibrahim, M. E., Al Sejini, S. and Al Qassimi, O. A. A. (2004). Job satisfaction and performance of government employees in UAE. *Journal of Management Research*, 4 (1), 1-12.

- Igbaekemen, G. O. ve Odivwri, J. E. (2015). Impact of leadership style on organization performance: A critical literature review. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (142), 1-7.
- Iqbal, N., Anwar, S. ve Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (5), 1-6.
- Isaksen, S. (1995). On the conceptual foundations of creative problem solving: A response to magyari-beck. *Creativity and Innovation Management*, 4 (1), 52-63.
- Islam, M., Rahman, M. and Siddiqui, K. (2018). Leadership styles navigate employee job performance. *The Comilla University Journal of Business Studies*, 5 (1).
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315- 336.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jaskaran, S.D. and Sri-Guru, G.S. (2014). Challenges of Organizational Behavior: Leadership and its Impact on Performance of Employees: A case Study of a Public Sector Bank in Mohali. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 3 (11), 33-50.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2004). *Essentials managing organizational behavior*. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Jones, G. ve George, J. M. (2007). *Understanding and managing organizational behavior*. 5 th. Ed., Prentice Hall.
- Jooste, C. ve Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13 (3), 51-68.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1986). The new workforce meets the changing workplace: Strains, dilemmas, and contradictions in attempts to implement participative and entrepreneurial management. *Human Research Management*, 25 (4), 515-537.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karip, E. (1998). Transformational leadership. *Educational Administration in Theory and Practice*, 4 (16), 443-465.
- Katz-Buonincontro, J. (2008). Using the arts to promote creativity in leaders. *Journal of Research on Leadership Education*, 3 (1).
- Kaufman, J. C., Gentile, C. A. ve Baer, J. (2005). Do gifted student writers and creative writing experts rate creativity the same way?. *Gifted Child Quarterly*, 49, 260-265.
- Kırcaali-İftar, G. (1999a). Bilim ve araştırma. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, ss.1-10, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kırcaali-İftar, G. (1999b). Ölçme. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, ss.11-22, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4. Baskı, New York: The Guilford Press.
- Kootz, H. (1978). *Principles of management*. McGraw Hill, Tokyo
- Korsten, S. I. M. (2010). *Reversed remediation: How art can make one critically aware of the workings of media* (Master Thesis). University of Amsterdam, Amsterdam.
- Kourdi J (1999), One stop leadership. ICSA Publishing Limited, London.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., Taherdoost, H. (2016). Leadership theories; An overview of early stages. *Recent Advances in Energy, Environment And Financial Science* (pp. 198-201), January 29-31, Venice, Italy.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Martin, S.L., Liao, H. and Campbell, E.M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56 (5), 372-1395.
- Maxwell, J. C. (2002). *Leadership 101: What every leader needs to know*. Thomas Nelson.

- McCauley, C. D., Moxley, R. S. ve Van Velsor, E. (1998). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117-130.
- McCoy, J. M. ve Evans, G. W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal*, 14, 409-426.
- Monzani, L., Ripoll, P. and Peiró, J.M. (2015). The moderator role of followers' personality traits in the relations between leadership styles, two types of task performance and work result satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (3), 444-461.
- Moore, G. E. (1965). Cramming more components onto integrated circuits. *Electronics*, 38 (8).
- Morris, W. (2005). *Organisational creativity-the top enablers*. www.future-edge.co. [Erişim Tarihi: 12.03.2021].
- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Mumford, M. D. ve Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly*, 2, 289-315.
- Mumford, M. D., Connelly, S. ve Gaddis, B. (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 14, 411-432.
- Mumford, M. D., Hunter, S. T., Eubanks, D. L., Bedell, K. E. ve Murphy, S. T. (2007). Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17, 402-417.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leaders Quarterly*, 13, 705-750.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T. ve Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama araştırma teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nanus, B. (1990). Futures-creative leadership. *Futurist*, 24, 13-17.

- Neuhoff, A. and Searle, B. (2008, October 30) In bad economic times, focus on impact. The Bridgespan Group: <http://www.bridgespan.org/LearningCenter/ResourceDetail.aspx?id=2448>, [Erişim Tarihi: 21.05.2021].
- Newell, A. ve Simon, H. (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Niranjana, P. ve Pattanayak, B. (2005). Influence of learned optimism and organisational ethos on organisational citizenship behaviour: A study on Indian corporations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 5 (1), 85-98.
- Nissley, N. (2002). Arts-based learning in management education. Eds.: C. Wankel and R. DeFillippi, *Rethinking Management Education for the 21th Century* (pp.27-61), Charlotte: Information Age Publishing.
- Niu, W. ve Sternberg, R. J. (2006). The philosophical roots of western and eastern conceptions of creativity. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 26, 18-38.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. 3rd edn, Sage, Thousand Oaks.
- Nyström, H. (1998). The dynamic marketing-entrepreneurship interface: a creative management approach. *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 122-125.
- Özdamar, K. (2001) *Spss İle Biyoistatistik*, 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I*, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren ve örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi*, (15), 394-422.
- Özmen, A. (1999). Örnekleme. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ed.; A. A. Bir, ss.23-54, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012). *Araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sarajevo: International Burch University.
- Page, L., Kramer, M.R. and Klemic, G. (2019). A Decade of Reviews on Leadership: A Conceptual Perspective and Direction. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16 (5).

- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*, Allen and Unwin Inc., Crows Nest, New South Wales.
- Pawar, B.S. (2019). *Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality*. Taylor & Francis.
- Plant, R. W. ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and the effects of self-consciousness, self-awareness, and ego-involvement: An investigation of internally controlling styles. *Journal of Personality*, 5(3), 435–449.
- Prasetya, A. ve Kato, M. (2011, July). The effect of financial and non-financial compensation to the employee performance. *In The 2nd International Research Symposium in Service Management*, Yogyakarta, Indonesia.
- Proctor, B. (2010). *Group supervision: A guide to creative practice*. London: Elizabeth Holloway Sage Publications.
- Puccio, G. J., Mance, M. ve Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks: SAGE.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C. ve Mance, M. (2005). Current developments in creative problem solving for organizations: A focus on thinking skills and styles. *The Korean Journal of Thinking and Problem Solving*, 15, 43-76.
- Puccio, G. L., Mance, M. ve Murdock, M. C. (2011). *Creative leadership: Skills that drive change* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Rangus, K. and Černe, M. (2019). The impact of leadership influence tactics and employee openness toward others on innovation performance. *R&D Management*, 49 (2), 168-179.
- Reisinger, Y., ve Mavondo, F. (2006). Structural equation modeling: Critical issues and new developments. *Journal of Travel ve Tourism Marketing*, 21 (4), 41-71.
- Reiter-Palmon, R. ve Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55-77.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42 (7), 305-310.
- Rickards, T. ve Moger, S. (2006). Creative leaders: A decade of contributions from creativity and innovation management journal. *Creativity and Innovation Management*, 15, 4-18.
- Rifaldi, R.B., Ramadhini, N. and Usman, O. (2019). Effect of democratic leadership style, work environment, cultural organization, motivation and compensation to the employees performance. *Work Environment, Cultural Organization*,

Motivation and Compensation to the Employees Performance (January 6, 2019).

- Robbins, B. ve Davidhizar, R. (2007). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*, 26 (3), 234-239.
- Ryan, C. (1995) *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*, London: Routledge.
- Schein, E. H. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, 8 (3), 221-238.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Sekaran, U. ve Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. 7. Baskı, Chichester: Wiley.
- 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, 33-53
- Shalley, C. E. ve Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84 (1), 1-22.
- Shalley, C. E., Zhou, J. ve Oldman, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30 (6), 933-958.
- Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Shirzad, K. B. ve Zanganeh, F. (2011). The relationship between senior managers leadership style of school districts of Tehran and spirit of the administrators in girls state school. *Journal of Management Research and Training*, 1(1), 105-124.
- Skogstad, A., Aasland, M.S., Nielsen, M.B., Hetland, J., Matthiesen, S.B. and Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Smith, C. (1998). Political Parties in the Information Age: from mass party to leadership organization. *Public administration in an information age*.

- Sternberg, R. J. (2002). Creativity as a decision. *American Psychologist*, 57, 376-376.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C. ve Pretz, J. E. (2004). A propulsion model of creative leadership. *Creativity and Innovation Management*, 13, 145-153.
- Swarup, B. (2013). *Leadership*. Retrieved from <http://www.hrfolks.com>.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranışsal bilimlerde bilimsel araştırma*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, A. (2012). Evren ve örneklem. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, s.108-133, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2653.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Tarsik, N. F., Kassim, N. A. ve Nasharudin, N. (2014). Transformational, Transactional or LaissezFaire: What Styles do University Librarians Practice?. *Journal of Organizational Management Studies*, (2014), 1-10.
- Tavşancıl, E. (2002) *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taylor, C. W. (1964). *Creativity - progress and potential*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Terry, R. W. (1998). Authentic leadership: Courage in action. *Executive Forum's Management Forum Series*, 1-9.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (16), 277-301.
- Trivisonno, M. and Barling, J. (2016). Organizational leadership and employee commitment. *In Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing.
- Tunçbilek, M. M. ve Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of politics, Economy and Management*, 3 (2), 31-52.
- Ulus, T., İnce, C. H., Aliustaoğlu, F. S. ve Melez, İ. E. (2010) "Araştırma Nasıl Tasarlanır (I)", *Adli Tıp Dergisi*, 24 (2), 40-47.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. England: Pearson Education Limited.
- Verba, S. (2015). *Small groups and political behavior: A study of leadership*. Princeton University Press
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36 (5), 661-683.
- Weinstein, N., Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2011). Motivational determinants of integrating positive and negative past identities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100 (3), 527-544.
- Welsch, P. K. (1980). *The nurturance of creative behavior in educational environments: A comprehensive curriculum approach* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Michigan.
- West-Burnham, J. ve Jones, H. V. (2007). *Educating for understanding: spiritual and moral development in schools*. London: Network Continuum Press.
- Williams, F. ve Foti, R. J. (2011). Formally developing creative leadership as a driver of organizational innovation. *Advances in Developing Human Resources*, 13, 279-296
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-301.
- Wu, F. ve Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2), 75-82.
- Xu, A.J., Loi, R. and Ngo, H.Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134 (3), 493-504.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel. İstanbul: Literatur Yayıncılık.
- Yang, J., Zhang, Z.X. and Tsui, A.S. (2010). Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. *Journal of Management Studies*, 47(3), 654-678.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: Tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (25), 3874-3915.
- Zareen, M., Razzaq, K. and Mujtaba, B.G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15 (4), 531-549.
- Zeitchik, S. (2012). 10 Ways to Define Leadership. Business News Daily.
- Zhang, X. Ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 107-128.
- Zilch, M. C. (2011). The creative person. *Buffalo State International Center for Studies in Creativity*, Buffalo.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum Değerleri.....	14
Tablo 2: Liderlik Tarzları ve Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri Sonuçları	15
Tablo 3: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	49
Tablo 4: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Bulguları	51
Tablo 5: Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları.	52
Tablo 4: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Bulguları	55
Tablo 7: Katılımcıların Tanımlayıcı Bilgilerine İlişkin Bulgular	56
Tablo 8: Liderlik Stilleri ve Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Betimsel Bulgular	57
Tablo 9: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	58
Tablo 10: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	58
Tablo 11: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	59
Tablo 12: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	60
Tablo 13: Liderlik Tarzlarına İlişkin Algının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	61
Tablo 14: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 15: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	62
Tablo 16: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Yaşa Göre Karşılaştırılması.....	63
Tablo 17: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	64
Tablo 18: Kurumsal Yaratıcılığa İlişkin Algının Kurumda Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	65
Tablo 19: Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yaratıcılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yaratıcılığın Bileşenleri	43
Şekil 2: Yaratıcı Süreçteki Aşamalar	46
Şekil 3: Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Yapısı	50
Şekil 4: Kurumsal Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Yapısı	54
Şekil 5: Liderlik Tarzlarının Kurumsal Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi	66

EKLER

Ek1: Türkçe Anket Formu

Değerli Katılımcı, Bu anket, “Liderlik Stilinin Kurumsal Yaratıcılığa Etkisi” isimli Yüksek Lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Soruların cevaplanması en fazla 7-8 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacaktır. Toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.					
Shamymaa MOHSİN Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi			Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK Tez Danışmanı Karabük Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi		
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.					
LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ					
1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	
1.	Yöneticilerimiz çalışanların sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
2.	Yöneticilerimiz birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
3.	Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
4.	Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticilerimiz çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
5.	Yöneticilerimiz çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
6.	İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticilerimiz otoriteyi daima elinde tutar.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
7.	Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
8.	Çalışanların yöneticileri rehberliğinde önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
9.	Yöneticilerimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
10.	Yöneticilerimiz bilgi almak için e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenler	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
11.	Yöneticilerimiz, çalışanların işleriyle ilgili kendisinden daha fazla bilgiye sahip olduklarını düşünür, bu yüzden de çalışanları işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin verir	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
12.	Yöneticilerimiz çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
13.	Yöneticilerimiz çalışanların kendi başlarına liderlik yapabileceklerine inanır	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
14.	Yöneticilerimiz liderlik gücünü astlarıyla paylaşmaktan hoşlanır	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
15.	Yöneticilerimiz iş yerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
16.	Yöneticilerimiz çalışanlara ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin verir	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
17.	İşyerinde önemli kararların alınması için çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir	(1)	(2)	(3)	(4) (5)
18.	Yöneticilerimiz yeni prosedür ya da işlemleri gerçekleştirmek için	(1)	(2)	(3)	(4) (5)

	çalışanlara görev yetkisi verir					
19.	Yöneticilerimiz çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Yöneticilerimiz çalışanların kendi örgütsel amaçları için doğru kararlar alabileceğine inanır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KURUMSAL YARATICILIK ÖLÇEĞİ						
	1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	
1.	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım-	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüşürmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	İş arkadaşlarım, sorun çözmede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Üstün başarılar imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösterirler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

29	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket ederler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Yönetim, çalışanların sıradışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Demografik Bilgiler

1.	Cinsiyetiniz	() Kadın	() Erkek
2.	Medeni Durumunuz	() Evli	() Bekar
3.	Yaşınız	
4.	Eğitim Durumunuz	() Lise ve Altı	() Önlisans () Lisans () Lisansüstü
5.	Kurumda Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az	() 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üstü

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

Ek2: Arapça Anket Formu

عزيزي المشارك ،					
تستغرق الإجابة على الأسئلة من 7 . "تم إعداد هذا الاستبيان لأطروحة الماجستير بعنوان "تأثير أسلوب القيادة على الإبداع المؤسسي سيتم الحفاظ على السرية فيما يتعلق بإجاباتك بدقة .لست مطالبًا بتحديد اسمك أثناء الإجابة على الأسئلة .إلى 8 دقائق على الأكثر نود أن نشكرك مقدمًا على دعمك لوقتك الثمين ومساهمتك المهمة في .استخدام البيانات التي تم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط بحثنا					
عضو محمد مراد طونابيلك معلم .دكتور مرشد الأطروحة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة كارابوك			شيماء محسن معهد التعليم العالي بجامعة كارابوك طالب دراسات عليا في إدارة الأعمال		
يرجى الإشارة إلى مستوى موافقتك على العبارات التالية من خلال تحديد الرقم الذي يعكس رأيك					
مقياس أسلوب القيادة					
أوافق بشدة - 5	أوافق - 4	أنا متردد - 3	غير موافق - 2	أرفض بشدة - 1	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	مديرنا أخذ آراء الموظفين حول مستقبل القطاع واستخدام هذه الآراء عندما يكون ذلك مناسباً .واحد
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يقول مديرنا أنه عندما يرتكب شخص ما خطأ ، يجب ألا يفعلوا الشيء نفسه مرة أخرى .الثاني
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يجتمع مدرائنا للحصول على اقتراحات الموظفين عندما يحدث خطأ ما ويحتاج المشروع إلى .إثشاء استراتيجية جديدة لاستمرار المشروع ، أو للإجراءات في البرنامج المنفذ 3.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	عندما يحدث خطأ ما ، سيخبر مديرنا الموظفين أن الإجراء لا يعمل بشكل صحيح ويرتبون .إجراء جديدًا 4.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يحاول مدرائنا خلق بيئة يمكن للموظفين فيها تولي ملكية المشاريع 5.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	في مكان العمل ، يحتفظ مدرائنا دائماً بالسلطة عند اتخاذ القرارات النهائية 6.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يسأل مديرنا عن أفكار الموظفين والخطط والمشاريع المستقبلية 7.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يُسمح للموظفين بتحديد أولوياتهم بتوجيه من مديرهم 8.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يخبرنا مدرائنا بما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك 9.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يمكن لمديرنا استخدام البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية وما إلى ذلك للحصول على .يرسل وينظم الاجتماعات بشكل متكرر .المعلومات 10.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يشعر مديرنا أن الموظفين يعرفون عن وظائفهم أكثر مما يعرفونه ، لذا فهم يسمحون .للموظفين باتخاذ القرارات وتنفيذها أثناء قيامهم بوظائفهم الحادي عشر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يعتقد مدرائنا أن الموظفين يعرفون كيفية استخدام إبداعاتهم ومواهبهم لحل المشكلات .التنظيمية 12.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يعتقد مديرنا أن الموظفين يمكنهم القيادة بمفردهم 13.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يحب مديرنا مشاركة قوتهم القيادية مع رؤوسهم 14.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يحاول مدرائنا إشراك موظف واحد أو أكثر في عملية صنع القرار حول ما يجب القيام به .وكيفية القيام به في مكان العمل 15.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يسمح مدرائنا للموظفين باتخاذ قرارات بشأن ما يتعين عليهم القيام به وكيف ينبغي عليهم القيام .به 16.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	مطلوب موافقة الأغلبية أو الفردية لاتخاذ قرارات مهمة في مكان العمل 17.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يصرح مدرائنا للموظفين بأداء إجراءات أو معاملات جديدة 18.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	عندما يكون للموظفين توقعات أدوار مختلفة ، يعمل مديرنا معهم لحل الاختلافات 19.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يجب أن يحصل الموظفون الجدد أولاً على إذن من المدير للمشاركة في أي عملية صنع قرار 20.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يعتقد مديرنا أن الموظفين يمكنهم اتخاذ القرارات الصحيحة لأهدافهم التنظيمية 21.
مقياس الإبداع المؤسسي					
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	أنا مهتم بمجموعة متنوعة من الموضوعات ، ولدي فضول عن الحياة والتجارب الجديدة .واحد
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يبتني المديرون القواعد عند الضرورة لظهور وتنفيذ أفكار جديدة .الثاني

3.	عندما يكون لدي فكرة / تطبيق جديد لتحسين عملي ، يمكنني مشاركته بسهولة مع مديري .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	أفكر في المخاطرة ومواجهة نتائج غير متوقعة كجزء من وظيفتي	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	عندما أقترح فكرة / تطبيقاً جديداً ، تأخذ الإدارة الأمر على محمل الجد وتبحث عن طرق لتحسينها	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	يقاوم زملائي الصور النمطية والممارسات عند الضرورة للتغلب على الوضع الحالي	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	أتصرف بشجاعة من خلال أخذ زمام المبادرة الفردية	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	تعد الإدارة بيئة مناسبة للموظفين للتفكير والتصرف بحرية	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	أرى وتقييم نقاط مختلفة للعلاقة بين الحدث والحقائق	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	يحاول زملائي في العمل الاستفادة حتى من وجهات النظر المتباينة عند الضرورة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
الحادي عشر	استيعاب الأفكار الجديدة مرئياً حتى أتمكن من أكون أحاول أن	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	غالبًا ما يكون زملائي في العمل منفتحين على النقد	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	تشجع الإدارة الموظفين على عدم الخوف من ارتكاب الأخطاء والمجازفة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	من خلال المنافسة ، أحاول تحويل الفرص المحتملة إلى فوائد ملموسة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	يحاول زملائي تطوير بدائل مختلفة لحل المشكلات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	ترى الإدارة وتقييم الأخطاء والأخطاء كأدوات تعليمية	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	مع التركيز على محاولة / تنفيذ أشياء جديدة أتصرف في ريادة الأعمال أنا	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	يحاول زملائي الموازنة بين التوقعات المختلفة في تقديم خدمة فعالة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	أحاول استخدام المعارف والمهارات الجديدة في كل مرة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	يتبنى مديري القيادة الديمقراطية التي تشجعهم على التفكير والتصرف بشكل مختلف	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	أنا أبحث عن طرق لتحسين نفسي من خلال التعلم باستمرار	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	يشكك زملائي في السياسات والإجراءات الحالية عند الحاجة للتغيير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	أحاول تجاوز الحدود الحالية للوصول إلى أهداف جديدة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	يشارك زملائي بسهولة آرائهم مع أشخاص من مختلف المعتقدات والأفكار	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	هناك إدارة تفخر بالموظفين الذين حققوا نجاحاً باهراً	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	يمكنني استخدام غير منظم، والعمليات التجارية المختلفة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	يميل زملائي في العمل إلى التفكير بمرونة بدلاً من التحيز	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	يحترم المديرون طرق التفكير المختلفة للأشخاص المختلفين	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	أنا منفتح على التغيير حتى تعمل الأساليب الجديدة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	يروج زملائي لتعاضد تعزز التنوع	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	أحاول أداء يفوق التوقعات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	أحاول أن أكون في حركة وديناميكية متعددة الاتجاهات	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	تقدم الإدارة خدمات التدريب بشكل مستمر لتحسين معرفة ومهارات الموظفين	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	دائمًا ما يترك الباب مفتوحًا لتجربة تعلم الأخطاء ، زملائي	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	أتخلى عن أنماط السلوك الروتينية لتطوير حلول مختلفة للمشاكل	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	يتصرف زملائي من خلال فهم أهمية معارفهم ومهاراتهم المختلفة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	وأنا أحاول أن إنتاج الأفكار الأصلية وجعل الاختراعات التي تتجاوز الرداءة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	عندما ترى الإدارة الاختراعات أو الممارسات غير العادية للموظفين ، فإنها تسعى على الفور لمكافأتهم	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

المعلومات الديموغرافية

واحد	جنسك	امرأة ()	ذكر ()
الثاني	الحالة الاجتماعية	متزوج ()	واحد ()
3.	عمرك	
4.	حالتك التعليمية	المدرسة الثانوية ()	درجة الزمالة () الترخيص () تخرج ()

		وما دونها
5.	وقت عملك في المؤسسة	سنوات فما فوق 10 () سنوات 7-9 () سنوات 4-6 () سنوات 1-3 () أقل من سنة ()

... شكرًا لك على المشاركة في الاستبيان الخاص بنا ، نتمنى لك يومًا سعيدًا

Ek3: Ölçek İzin Yazısı

<shaimaamuhsin2022@gmail.com> shaimaa muhsin



Hocam merhaba, Karabük Üniversitesinde okuyorum. Adım Shamymaa Mohsin. Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat Tunçbilek hocamın danışmanlığında yürütmüş olduğum "Liderlik Stillerinin Kurumsal Yaratıcılığa Etkisi" isimli tez çalışması için "The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff" isimli çalışmanızdaki ölçeği kullanmak istiyorum. İlginiz için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla

16 نوفمبر 2021 في 2:00 م

<refikbalay@ahievran.edu.tr> REFİK BALAY
<shaimaamuhsin2022@gmail.com> shaimaa muhsin :إلى

Sayın, Shamymaa MOHSIN

"Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği"ni referans göstermek suretiyle araştırmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Refik BALAY

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Eğitim Fakültesi Dekanı

Merkez (Bağbaşı) Yerleşkesi Kırşehir.

Ek4: Etik Kurul Kararı

Tarih ve Sayı: 17.12.2021 - E.89135



T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu

Sayı : E-78977401-050.02.04-89135
Konu : Etik Kurul Kararı

17.12.2021

Sayın Dr. Öğr.Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK

İlgi : 02.12.2021 tarihli ve 85050 sayılı dilekçe.

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 10/12/2021 tarih ve 2021/11-18 sayılı kararı yazımız ekinde sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ
Kurul Başkanı

Ek:Etik Kurul Kararı (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: BSDKMUEMNE

Belge Doğrulama Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=4043&eD=BSDKMUEMNE&eS=89135>

Adres: Karabük Üniversitesi Demir Çelik Kampüsü Merkez/Karabük

Telefon: 444 0478

e-Posta: iletisim@karabuk.edu.tr

İnternet Adresi: <http://www.karabuk.edu.tr>

Keş Adresi: karabukuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Nebahat IŞIK

Unvanı: Bilgisayar İşletmeni





T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ : 10.12.2021

TOPLANTI NO : 2021/11

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

Karar 18:

02/12/2021 tarihli Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK'in Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Murat TUNÇBİLEK danışmanlığında

ÖZGEÇMİŞ

Shaymaa Sabeeh M. MOHSİN, 1999 yılında Bağdat Mansur Üniversitesinde işletme bölümüne başladı. 2003 yılında bitirdi. 2006 yılında Bağdat Valiliğinde insan kaynakları biriminde çalışmaya başladı ve halen bu kurumda çalışmaya devam etmektedir. 2019 yılında Karabük Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine başladı ve halen eğitime devam etmektedir.