T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



İŞGÖRENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

DERYA DİNÇER

DANIŞMAN: DOÇ.DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2014

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya Dinçer tarafından hazırlanan "İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" adlı tezinin sınavı Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 15-16. Maddeleri uyarınca **06.08.2014** Çarşamba günü **14:00'** da yapılmış olup tezin ...Kabul...edilmesine oybirliği/oyçokluğu ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç.Dr. Agah Sinan ÜNSAR(Danışman)	Kabul Edilmesine	
Doç.Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. Seyhan BİLİR GÜLER	Kabul edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10047191
Yazar Adı / Soyadı	DERYA DİNÇER
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 45004530900
Telefon	5462136737
E-Posta	dry-dincer-86@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması.
Tezin Tercümesi	The Effect of Perceived Leadership Styles of Employees on Organizastional Change and Creavity: A Field Research.
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2014
Sayfa	265
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR 32794109690
Dizin Terimleri	Liderlik=Leadership
Önerilen Dizin Terimleri	Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Değişim, Yaratıcılk
Kısıtlama	36 ay süre ile kısıtlı

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 06.08.2017 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

06.08.2014

İmza:.....

Tezin Adı: İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması

Hazırlayan: Derya DİNÇER

ÖZET

Çalışmada öncelikle liderlik, örgütsel değişim ve yaratıcılık açıklanmıştır. Yapılan açıklamaların ardından liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini araştıran bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektörü olmak üzere üç sektörde 632 işgören ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada farklı sektörlerde liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Araştırmada 36 soruluk liderlik, 30 soruluk örgütsel değişim ve 21 soruluk yaratıcılık ölçekleri kullanılmıştır. Bu kapsamda işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi, betimsel istatistik, faktör analizi, güvenilirlik testi, Kolmogrov-Smirnov normal dağılım testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan testler sonucunda liderlik tarzlarının örgütsel değişimin üç alt boyutu ve yaratıcılığın iki alt boyutu ile olan ilişkileri açıklanmıştı.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Değişim, Yaratıcılık.

Name of the Thesis: The Effect of Perceived Leadership Styles of Employees on Organizastional Change and Creavity: A Field Research

Prepared by: Derya DİNÇER

ABSTRACT

In this study, primarily leadership, organizational change and creativity are described. Following the statements made, a practice, which investigates the effect of the leadership styles on organizational change and creativity, has been implemented. This practice has been carried out with 632 employees in the following three sectors: household appliances industry, wood industry and textile industry. This study aims to reveal the relationship of leadership styles with the organizational change and creativity within different industries.

In this study, the scale of 36 questions of leadership, 30 questions of organizational change and 21 questions of creativity is used. In this context, in order to determine the socio-demographic characteristics of employees, the frequency analysis, descriptive statistics, factor analysis, reliability test, Kolmogrov-Smirnov normal distribution test, Mann Whitney U test, Kruskal-Wallis test, correlation and multiple regression analyzes are conducted.

As a result of the tests that have been carried out, the relationship of leadership styles with the three sub-dimensions of organizational change and the two sub-dimensions of creativity has been described.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Organizational Change, Creativity.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana her zaman destek olan ve bilgilerini benimle paylaşan ve bildiklerini en iyi şekilde bana aktaran Sayın hocam Doç. Dr. Agah Sinan ÜNSAR' a ve Doç. Dr. Adil Oğuzhan' a ve benim bugünlere gelmemi sağlayan, bana emek veren ve her daim yanımda olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖNSÖZ

Günümüzde liderler, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesinde önemli role sahiptir. Belirli şartlar altında kişileri etkileme ve yönlendirme özelliklerine sahip olan liderler, yer aldıkları işletmelerin karşılaşabilecekleri sorunlara yönelik çeşitli çözüm yolları üretebilen, ürettikleri çözüm yollarının uygulanmasını sağlayan ve uygulanan çözümlerin sonuçlarını kontrol eden bireylerdir. Liderler sahip oldukları liderlik özellikleri ile işletme içerisinde meydana gelebilecek değişimleri yönetme ve değişim sonucunda meydana gelebilecek sorunları yönetmek ile sorumludur. Ayrıca işletme içerisinde bireylerin yaratıcılıklarını bireysel olarak ya da örgütsel olarak kullanmalarına olanak sağlayan bireylerdir.

Günümüzde çeşitli sektörlerde çalışan işgörenlerin liderlerinin davranışlarını nasıl algıladıkları önem arz etmektedir. Çalışma hayatında liderlerin liderlik tarzlarının belirlenmesi gerekir. Aksi takdirde işgörenin iş değişimi ve yaratıcılığında azalma gibi sonuçlarla karşılaşılacaktır. İşgörenlerin farklı sektörlerde çalışmasının liderlerine karşı olan bakış açılarında farklılık olup olmayacağı ve algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine nasıl etki edeceğinin araştırılması ve çalışmanın alan çalışması olması ve elde edilecek sonuçların özgün olması nedeniyle işletme literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada işletmelerin geleceği için çok önemli olan liderlerin gösterdiği davranışların işgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel değişimi ve yaratıcılığı nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin liderlerinin davranışlarını nasıl algıladıkları ve bu algılarının örügtsel değişim ve yaratıcılık ile ilişkisini ortaya koymak amaçtır. İşletmelerde meydana gelebilecek olumsuzlukların üstesinden liderlerin gelebileceği ve bu liderlerin davranışlarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı temel paradigmadır.

Derya DİNÇER

Edirne, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **I**
ABSTRACT ..... **II**
TEŞEKKÜR ..... **III**
ÖNSÖZ ..... **IV**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **X**
TABLO LİSTESİ ..... **XI**
GİRİŞ **1**
PROBLEM **3**
AMAÇ **3**
ÖNEM **4**
VARSAYIMLAR **4**
SINIRLILIKLAR **4**

I. BÖLÜM
LİDERLİK

1. LİDERLİK **5**
1.1. Lider Kavramı ve Kapsamı **5**
1.1.1. Lider Gereksinimi 7
1.1.2. Liderin Etkinliği 8
1.2. Liderlik Kavramı ve Kapsamı **11**
1.2.1. Liderlik Özellikleri 15
1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması 18
1.3. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları **21**
1.3.1. Güç Kavramı 21
1.3.2. Güç Kaynakları 21
1.3.2.1. Yasal Güç 22
1.3.2.2. Uzmanlık Gücü 22
1.3.2.3. Ödüllendirme Gücü 22
1.3.2.4. Zorlayıcı Güç 22

1.3.2.5. Karizmatik Güç 23
1.4. Liderlik Teorileri 23
1.4.1. Liderlikte Özellikler Teorisi 23
1.4.2. Liderlikte Davranışsal Teoriler 24
1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması 26
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması 28
1.4.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi 29
1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı 30
1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli 31
1.4.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri 31
1.4.3.1. Yol – Amaç Teorisi 32
1.4.3.2. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 33
1.5. Liderlik Tarzları 34
1.5.1. Demokratik Liderlik 34
1.5.2. Otokratik Liderlik 35
1.5.3. Karizmatik Liderlik 37
1.5.4. Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik 38
1.5.5. Etik Liderlik 39
1.5.6. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik 40
1.5.7. İşgördürücü (Transactional) Liderlik 43
1.5.8. Narsist Liderlik 44
1.5.9. Paternalist Liderlik 44
1.5.10. Stratejik Liderlik 45
1.5.11. Vizyoner Liderlik 46
1.5.12. Otantik Liderlik 47

II. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM 49
2.1. Değişim Kavramı ve Kapsamı 49
2.1.1. Değişim Çeşitleri 50

2.1.1.1. Genel Anlamda Değişim Çeşitleri 50
2.1.1.1.1. Toplumsal Değişim 50
2.1.1.1.2. Teknolojik Değişim 51
2.1.1.1.3. Ekonomik Değişim 51
2.2. Örgütsel Değişim Kavramı ve Kapsamı 52
2.2.1. Örgütsel Değişimin Amacı ve Önemi 53
2.2.2. Örgütsel Değişimin Özellikleri 55
2.2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri 56
2.2.4. Örgütsel Değişim Yöntemleri 58
2.2.4.1. Geleneksel Değişim Yöntemi 58
2.2.4.2. Planlı Değişim Yöntemi 59
2.2.4.3. Planlı Olmayan Değişim Yöntemi 61
2.2.5 Örgütsel Değişime Direnç 61
2.2.5.1. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri 61
2.2.5.1.1. Bireysel Nedenlerle Değişime Direnç 63
2.2.5.1.2. Örgütsel Nedenlerle Değişime Direnç 64
2.2.5.2. Örgütsel Değişime Direnişin Önlenmesi 64
2.2.6. Örgütsel Değişim Süreci 66
2.2.7. Örgütsel Değişimin Engelleri 69
2.2.8. Örgütsel Değişmeyi Yönetme 70
2.2.8.1. Örgütsel Değişimde Liderlik 72
2.2.8.1.1. Örgütsel Değişimin Başarılı Olmasında Dönüştürücü Liderin Rol…
..... 73

III. BÖLÜM
YARATICILIK

3. YARATICILIK 76
3.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı 76
3.2. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları 79
3.2.1. Bilgi Toplama Aşaması 81

3.2.2. Kuluçka Aşaması 81
3.2.3. Aydınlanma Aşaması 82
3.2.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması 82
3.2.5. Doğrulama Aşaması 83
3.3. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık 83
3.3.1. Bireysel Yaratıcılık 83
3.3.2. Örgütsel Yaratıcılık 85
3.3.2.1. Örgütsel Yaratıcılıkta Birey 86
3.3.2.2. Örgütsel Yaratıcılıkta Liderin Yeri 88
3.3.2.3. Örgütsel Yaratıcılığın Koşulları 89
3.4. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler 90
3.4.1. Bireysel Engeller 90
3.4.2. Örgütsel Engeller 91
3.4.3. Toplumsal Engeller 92
3.5. Yaratıcı Kişilik ve Grup Özellikleri 92
3.5.1. Yaratıcı Kişilik Özellikleri 92
3.5.2. Yaratıcı Grup Özellikleri 93
3.6. Yaratıcılığın Boyutları 96
3.7. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar 96
3.8. Yaratıcılığın Yönetimi 98
3.9. Yaratıcılıkla İlişkili Kavramlardan Yenilik ve Değişim 101
3.10. Liderlik, Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki 104

IV. BÖLÜM

4. İŞGÖRENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI 109
4.1. Araştırma Amacı ve Önemi 109
4.1.1. Amaç 109
4.1.2. Önem 110
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 110
4.2.1. Araştırmanın Modeli 110

4.2.2. Araştırma Hipotezleri 111
4.2.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler 113
4.3. Evren ve Örneklem 114
4.4. Verilerin Toplanması 115
4.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 115
4.5.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri 116
4.5.2. Araştırmaya Katılanların Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri 120
4.5.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi 128
4.5.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeği için Faktör Analizi Uygulaması 129
4.5.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Testi 133
4.5.4. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 135
4.5.5. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi 151
4.5.5.1. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 151
4.5.5.2. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Testi 154
4.5.6. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 155
4.5.7. Yaratıcılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi 169
4.5.7.1. Yaratıcılık Ölçeği için Faktör Analizi Uygulaması 169
4.5.7.2. Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenilirlik Testi 172
4.5.8. Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 173
4.5.9. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Düzeyi ile İlgili Korelasyon ve Çoklu Regresyon Analizi 184
4.5.9.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri 186
4.5.9.2. Liderlik Tarzlarının Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri 195
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 201
KAYNAKÇA 208
EKLER 237

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik Katmanları 17

Şekil 2. Liderlik Davranışı 26

Şekil 3. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi 27

Şekil 4. Liderlik Gridi 30

Şekil 5. Planlı Değişim Modeli 59

Şekil 6. Değişime Direnmenin Kaynakları 62

Şekil 7. Değişim Süreci 67

Şekil 8. Örgütsel Değişme Süreci 68

Şekil 9. Araştırma Modeli 111

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı 116

Tablo 2. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 120

Tablo 3. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 123

Tablo 4. Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler..... 126

Tablo 5. Liderlik Tarzları Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi 129

Tablo 6. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained) 130

Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları (Rotated Component Matrix(a)) 131

Tablo 8. Liderlik Tarzları Faktörlerini Oluşturan Soru Grupları 133

Tablo 9. Liderlik Tarzları Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi..... 134

Tablo 10. Liderlik Tarzları İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 135

Tablo 11. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 137

Tablo 12. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları 137

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 138

Tablo 14. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 139

Tablo 15. Eşin İş Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 140

Tablo 16. Eşin İş Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 140

Tablo 17. Yaşa Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 141

Tablo 18. Yaşa Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 142

Tablo 19. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları..... 142

Tablo 20. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 143

Tablo 21. Çalışma Yılına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 144

Tablo 22. Çalışma Yılına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 144

Tablo 23. Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 145

Tablo 24. Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 145

Tablo 25. Yetişme Yerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 146

Tablo 26. Yetişme Yerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 147

Tablo 27. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 148

Tablo 28. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 148

Tablo 29. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 150

Tablo 30. Örgütsel Değişim Ölçeği için KMO ve Barlett's Testi..... 151

Tablo 31. Örgütsel Değişim Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained) 151

Tablo 32. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları (Rotated Component Matrix(a) 153

Tablo 33. Örgütsel Değişim Faktörlerini Oluşturan Soru Grupları 154

Tablo 34. Örgütsel Değişim Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi..... 154

Tablo 35. Örgütsel Değişim Ölçeği İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 155

Tablo 36. Cinsiyete Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 156

Tablo 37. Cinsiyete Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 156

Tablo 38. Medeni Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları..... 157

Tablo 39. Medeni Duruma Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 158

Tablo 40. Eşin İş Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları..... 159

Tablo 41. Eşin İş Durumuna Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları..... 159

Tablo 42. Yaşa Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 160

Tablo 43. Yaşa Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 161

Tablo 44. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 162

Tablo 45. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 162

Tablo 46. Çalışma Yılına Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 163

Tablo 47. Çalışma Yılına Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 163

Tablo 48. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 164

Tablo 49. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 164

Tablo 50. Yetişme Yerine Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 165

Tablo 51. Yetişme Yerine Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 165

Tablo 52. Sektöre Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 166

Tablo 53. Sektöre Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 166

Tablo 54. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 168

Tablo 55. Yaratıcılık Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi 169

Tablo 56. Yaratıcılık Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained) 169

Tablo 57. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları (Rotated Component Matrix(a) 170

Tablo 58. Yaratıcılık Faktörlerini Oluşturan Soru Grupları 171

Tablo 59. Yaratıcılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi 172

Tablo 60. Yaratıcılık Ölçeği İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 173

Tablo 61. Cinsiyete Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 174

Tablo 62. Cinsiyete Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları 174

Tablo 63. Medeni Duruma Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Dağılımları 175

Tablo 64. Medeni Duruma Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları 175

Tablo 65. Eşin İş Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 175

Tablo 66. Eşin İş Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları 176

Tablo 67. Yaşa Göre Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 177

Tablo 68. Yaşa Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 177

Tablo 69. Öğrenim Durumuna Göre Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel 178

Tablo 70. Öğrenim Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 178

Tablo 71. Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 179

Tablo 72. Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 180

Tablo 73. Gelir Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 180

Tablo 74. Gelir Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 180

Tablo 75. Yetişme Yerine Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 181

Tablo 76. Yetişme Yerine Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 181

Tablo 77. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları 182

Tablo 78. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi 182

Tablo 79. Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 183

Tablo 80. Faktörlerin Birbirleri ile Korelasyonu 185

Tablo 81. Liderlik Tarzlarının Değerlendirme Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 187

Tablo 82. Liderlik Tarzlarının Değerlendirme Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 188

Tablo 83. Liderlik Tarzlarının Uygulama Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 190

Tablo 84. Liderlik Tarzlarının Uygulama Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 190

Tablo 85. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Uygulama Alt Boyutu Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 191

Tablo 86. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Uygulama Alt Boyutu Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 191

Tablo 87. Liderlik Tarzlarının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 192

Tablo 88. Liderlik Tarzlarının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 193

Tablo 89. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutu Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 193

Tablo 90. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutunun Örgütsel Değişime Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları . 194

Tablo 91. Liderlik Tarzlarının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 196

Tablo 92. Liderlik Tarzlarının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 196

Tablo 93. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 197

Tablo 94. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine ilişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları..... 197

Tablo 95. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu 198

Tablo 96. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 199

Tablo 97. Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu..... 199

Tablo 98. Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları 200

GİRİŞ

Günümüz dünyasında işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için önemli bir yere sahip olan liderler, işletme faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayabilen, olumsuzluklar ile başa çıkabilen, hızlı ve pratik çözümler bulabilen, başarının her geçen gün artan bir yol izlemesini sağlayabilen bireylerdir.

Beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe yer alan işgörenler örgüt içerisinde çeşitli sonuçlara yol açan örgütsel değişim ve yaratıcılık ile başa çıkabilecek kişilerin liderler olduğu ortaya konulmaktadır. Beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe çalışan işgörenler işlerini rahat bir şekilde yerine getirebilmeleri için yer aldıkları işletmede sorunların çabuk çözülmesi gerekmektedir. Bu sektörlerde yer alan işgörenlerin değişime karşı davranışları, liderlerinin örgütsel değişime karşı göstermiş olduğu davranışlar ile şekillenmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin bireysel veya örgütsel olarak yaratıcı olabilmeleri liderlerinin davranışları ile belirlenmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak liderlik ele alınmıştır. Lider kavramı, lider gereksinimi ve etkinliği, liderlik kavramı, liderlik özellikleri, liderlik ve yöneticilik kavramlarının karşılaştırılması, liderin güç kaynakları, liderlik teorileri, liderlik tarzları ele alınmıştır.

İkinci olarak örgütsel değişim ele alınmıştır. Değişim kavramı ve çeşitleri, örgütsel değişim kavramı, örgütsel değişim amaç ve önemi, örgütsel değişim özellikleri, örgütsel değişime direnç, örgütsel değişim süreci, örgütsel değişimin engelleri, örgütsel değişimde liderlik ele alınmıştır.

Üçüncü olarak yaratıcılık ele alınmıştır. Yaratıcılık kavramı, yaratıcılık sürecinin aşamaları, bireysel ve örgütsel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılıkta liderin yeri, örgütsel yaratıcılığın koşulları, yaratıcılığı engelleyen faktörler, yaratıcılığın unsurları, yaratıcılığın yönetimi ve liderlik, örgütsel değişim ve yaratıcılık etkileşimi ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma kısmı ele alınmıştır. Yapılan bu çalışma beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe çalışan 632 adet işgörene uygulanmıştır. Bu bölümde liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi, beyaz eşya sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe yapılan bir uygulama ile incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma amaç ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezi, araştırmada kullanılan anket formu ve ölçekler, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin çözümü ve yorumlanması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik frekans analizi, betimsel istatistikler, faktör analizi, güvenilirlik testi, Kolmogorov Smirnov normal dağılım testi, Mann Whitney U testleri, Kruskal Wallis testleri ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Liderlik tarzları üç farklı boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak ele alınmıştır. Örgütsel değişimin alt boyutları değerlendirme, uygulama ve değişime engel olan etkenler olarak üç boyutta ele alınmıştır. Yaratıcılık alt boyutları ise bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olarak ele alınmıştır.

Liderlik tarzlarının alt boyutları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkileri araştırılmış ve önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

PROBLEM

Bir işletmede lider, hem işgörenler hem de işletmenin kendisi için olmazsa olmaz bir parçadır. Liderin o işletmede göstermiş olduğu davranışlar, işgörenleri önemli ölçüde etkiler. Çalışmalardan verim alınması, en az maliyetle en çok karın elde edilmek istenmesi bir işletmenin en çok istediği amaçlarından biridir. Bu amaca ulaşılabilmesi için de gerek üst yönetim, gerekse işgörenlerin çaba göstermesi şarttır. Liderin işgörenine nasıl davrandığı, nasıl bir liderlik tarzı gösterdiği büyük önem taşır. İşgörenlerini etkilemesi ve beraberinde onları yönlendirmesi için liderin katılımcı bir tarz benimsemesi gerekebilir. Uygun olan liderlik tarzını bulup seviyesini koruduğu takdirde, işletmenin başarılı faaliyetleri beraberinde gelir. Liderlik tarzını belirleyip bu tarzı korunması ile işgörenlerin işletme değiştirmede azalmaların olmasına ve yaratıcılılarının artmasına sebep olur.

Araştırmanın problemi, hangi liderlik tarzının veya tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık düzeylerini ne oranda etkilediğinin ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya konmasındır.

AMAÇ

İşgörenlerin algıladıkları liderlik tarzları eğer istedikleri seviyede ise çalışanlar işletmelerine daha bağlı olur. Liderlikte işgörenlere fazla baskıcı davranmak zararlı olabileceği gibi, fazla serbestçi bir yaklaşım da zararlı olabilir. Bu yüzden liderin aradaki dengeyi iyi ayarlaması gerekir. Aksi takdirde sadece işletmeyi ya da işgörenleri değil, kendi saygınlığını da yitirebilir. İşletme için hayati nitelik taşıyan bazı koşulların gerçekleşmesi için dikkat edilmesi gereken şey, liderin belirlemiş olduğu liderlik tarzı ile işgörenlerini doğru etkileyebilmesidir.

Araştırmanın amacı, yapılacak bir alan araştırması ile işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini belirlemektir.

ÖNEM

Liderlik tarzlarının hangisi veya hangilerinin örgütsel değişim ve yaratıcılığı nasıl etkilediğini belirlemek araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışma ile hangi liderlik tarzının veya tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık alt boyutlarını nasıl etkilediğinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Ayrıca sosyo-demografik özelliklerin liderlik tarzlarını, örgütsel değişim ve yaratıcılığı nasıl etkilediğide önem arzetmektedir.

VARSAYIMLAR

Araştırmanın varsayımları şöyle sıralanabilir;

1. Araştırmanın modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Araştırmanın uygulandığı örneklem evreni temsil etmektedir.
3. Veri toplama aracı yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterli olduğu varsayılmıştır.
4. Araştırmaya katılan işgörenlerin anket sorularına verdikleri yanıtlar onların gerçek düşüncelerini yansıttığı varsayılmıştır.
5. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler araştırmanın amacına uygundur.

SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları;

1. Araştırmanın yapıldığı süre (2013 yılı Mayıs, Haziran, Temmuz, Ağustos ayı) içerisinde işletmede işgörenlerinin görüşleriyle sınırlıdır.
2. Araştırma uygulamanın yapıldığı sektörlerde çalışan işgörern için geçerlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak diğer sektörler için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

I. BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK

Bu bölümde lider ve liderlik kavramları, liderlik güç kaynakları ve liderlik teorileri gibi çeşitli konular hakkında bilgiler verilecektir.

1.1. Lider Kavramı ve Kapsamı

Literatürde lider, kılavuzluk eden, bilgi veren, geleceği belirten, öğretici ve aynı yerde bulunduğu kişilerin beklenti ve gereksinimlerini anlayan yeni bir şey ortaya koyabilen kişidir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Lider, sıradan biri değildir, onu lider yapan özelliklere sahiptir, ancak lider olan kişi yalnızca özellikleri ile değil, davranışları ve hareketleriyle de peşindekileri sürükleyen, kendini takip ettiren kişidir (Güney, 2007: 87). Bireyler arasındaki ilişki hakkında belirli yetenek ve kavramsal teknik ve taktiklere sahiptir (Özgen, Varoğlu ve Kılıç, 2003: 896).

Lider yeni görevler hakkında astlarıyla haftada bir toplantı yapar. Destekleyici liderlik astlarına ilgi göstermeyi hedefler. Astının hasta çocuğu ile ilgilenen bir lider destekleyici liderlik sergiliyor demektir (Jex, 2002: 279).

Bir amaç doğrultusunda bireyleri arkasından getirebilen veya bireyleri belli hedefler ışığında belirli bir tavra yönlendiren ve organizasyon içerisinde yer alan işgörenlerin sahip olduğu düşünceler ve prensipler ile birleştiren ve bunlarla bütünleşen birey olarak ifade edilebilen lider, işgörenleri aynı yere toplayabilme ve işgörenlerin sahip olduğu amaç doğrultusunda ilerleyebilme yeteneklerini yerine getirebilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Lider, gerçekler, büyük resmi saptamak, deneyimler ve zekâdan hareketle doğru yargılamayı adil bir şekilde yapmak, yaratıcılık, yenilikçilik ve muhtemel fırsatları görmek, mevcut fırsatlardan hareketle mantıklı süreçleri izlemek, yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak kararlar vermek gibi aşamaları izlemek olarak ifade edilebilir (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 26).

Liderler yapılacak işin ne olduğuna kararlaştıran, bireyleri ve örgütlere yön veren, geleceğe ait belirli bir yön vererek davranan bireyler olarak ifade edilebilir (Torun, İslamoğlu ve Ö. Kömürcüoğlu, 2008: 725).

Grup dışarısında yer alan lider, grubun dışarısında yer alan bireylerle daha formal ilişkiler kurarken grubun içerisinde yer alan bireyler ile daha fazla güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Grup içerisindeki bireylerle kurulan kaliteli ilişkiler daha yüksek oranda fiziksel kaynak, bilgi ve zevkli görev değişimleri ile sonuçlanmaktadır. Bu durum, liderlerin sınırlı zamana ve enerjiye sahip olduklarını ve izleyicilerin hepsine eşit dikkat gösteremeyecekleri varsayımını yansıtabilir (Akdoğan ve Diğerleri, 2009: 379).

Lider, çevresinde yer alan bireyleri bireylerin çıkarlarından uzak tutarak, içinde yer alınan durumun iyiliği ve gerekleri yönünde harekete ve karara yönlendirir. Bu yönlendirme, takipçilerin değerlendirmesinde, ahlaki kurallara uygun olarak kabul edilir. Bu kabullenmede etkili olan bir husus, takipçilerinin liderlerine yönelik etik algılarıdır. Kendisinin ve liderin birbiriyle aynı veya yakın etik değerleri paylaşıyor olduğu yönündeki bir algı, takipçilerin lideri ve onun kararlarını kabul etmekte pekiştirici bir etki sağlayabilir (Mert ve Eren, 2008: 737).

Lider bireyler ile önce dinler ve empati kurar, daha sonra işgörenin yerine kendisini koyar ve aralarında tam bir anlayış ve yakınlık doğar ve son derece olumlu duygular gelişir (Ceylan, 2003: 905).

1.1.1. Lider Gereksinimi

Lider, işgörenlerini belirledikleri amaçlara ulaştırmakta, tavırlarıyla organizasyona ve organizasyonel işlere nitelik kazanmasını sağlamaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Liderliğe olan gereksinimin farklı sebepleri vardır. Bunlar (Alkın ve Ünsar, 2007: 78-79):

- Örgüt Tasarımında Eksiklik: Organizasyonda tasarlanan planlar gerçekleştirilen tüm işlemleri kapsamayabilir. Eylem plandan daha karışık ve geniş ve değişken nitelikte olabilir.

- Çevresel Koşulların Değişmesi: Organizasyonların içinde yer aldığı çevre bir değişim halindedir. Örgütün değişken çevreye karşı adapte olabilmesini ve yeniliklere ayak uydurabilmesini sağlayacak olan liderdir.

- İçsel Dinamiğe Sahip Örgüt: örgütler sürekli olarak büyüme ve genişleme eğilimi içerisindedirler buna bağlı olarak örgüt büyüdükçe yeni görevler ortaya çıkar ve yeni kompleks yapılar ortaya çıkar. Var olan yapılarla yeni yapılar arasında uyum sağlanması gereklidir ve bu bağlamda yeni politikaların oluşturulması gerekir.

- Bireyin Üye olma İsteği: Bireyler tecrübe kazandıkça istek ve ihtiyaçlarında, güdülerinde ve olaylara verilen tepkilerinde değişim oluşur.

Lider kişi bir problemin nedenini belirler, daha sonra bu problemleri gözden geçirerek problemin ortadan kaldırılması için gerekli yöntemi örgütün yapısı içerisinde bulabilir (Tasa ve Deniz, 2012: 262).

Birçok sebeple liderlere ihtiyaç duyan işletmelerin, lidere olan gereksinimlerinin başlıca sebepleri aşağıdaki gibi olabilir (Serinkan, 2008: 152):

- Çevre koşullarının değişmesi,

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

Bir lider iklimin yarattığı neticeyle işgören taahhütleri arasında doğrudan doğruya bağlantı kurar. Aynı şekilde insanlar yatırımcılara liderliğe mevcut yaklaşım güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak için yararlı bir tanı aracı olmaya devam etmektedir. Bizim için insan yönetimi ilkeleri ve pratiklerin uygulanması ile ilgili olarak bazı alanlarda tutarsızlıklar vurgulanmış bulunmaktadır (Gold ve Diğerleri, 2010: 77).

Liderin bireyleri etkileme özelliğinden dolayı bireyler davranışlarını isteyerek değiştirebilir ve istenilen neticelere ulaşılmasını sağlayabilir (Erkan ve Abaan, 2006: 3).

1.1.2. Liderin Etkinliği

Bir liderin etkili olabilmesi için hem işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilen hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilen bir birey olması gerekir. En önemlisi istenilen bu ihtiyaçları ortadan kaldırmayı sağlayabilecek kadar duyarlı ve esnek olabilmelidir (Kumkale, 2010: 22). Etkin liderlik astlarından yüksek performans alan lider yeteneği anlamına gelmektedir (Hill ve McShane, 2008: 405).

Liderlik süreci fonksiyonel etkinlik ve organizasyonel etkinliği sağlamak için etkilemeyi, motivasyonu ve astları güçlendirmeyi içerir (Sinha, 2008: 257).

Liderlik organizasyonda insan davranışları çalışmalarının en önemli unsurlarından biridir. Çalışma ortamını yaratan liderdir. Bir örgütün başarısı liderin etkililiğine bağlıdır (Kondalkar, 2007: 221).

Etkili bir lider gerek karizması gerek kişilik özellikleri ile karşısındakini etkileyebilir. Liderin bu davranışı astları üzerinde olumlu etki bırakabileceği gibi olumsuz etki de yaratabilir. Bu durum gösteriyor ki çalışanlarının üstünde derin izler bırakan lider etkileyicidir. Bu durumda etkili bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Lussier ve Achua, 2010: 37):

- Baskın,
- Yüksek enerji,
- Mevkisini kontrol edebilmeli,
- Doğruluk,
- Esneklik,
- Kendine Güven,
- İstikrarlı,
- Akıllı,
- Başkalarına Karşı Duyarlılık.

Bir liderin iyi olabilmesi için o liderin ekip içerisinde motivasyonu sağlar ve işe gönülden bağlanma seviyesini arttırabilir. Liderler içinde bulundukları grupların işe gönülden bağlanmasını sağladıklarında ve ilgili sosyal-psikolojik süreçleri etkin bir şekilde yönettikleri takdirde örgüt için olumlu sonuçlar elde edebileceklerini gösterebilirler (A. Bal, 2009: 550-551).

Çeşitli iş kolları, kültürler, meslekler, yaş grupları ve cinsiyetler üzerine yapılan geniş çaplı araştırmalar neticesinde etkili liderlik tanımlarının çok küçük

değişkenlikler gösterdiği bulunmuş ve araştırmacılar etkili liderliği "anlaşılabilir ve evrensel bir süreç" olarak nitelemişlerdir. Etkili bir liderde bulunan beş davranış yer almaktadır. Bunlar (Karaaslan, 2010: 83):

1. Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak: Etkili liderler bir değişiklik yaratabileceklerine gönülden inanırlar. Geleceği öngörürler ve örgütlerinin gelecekte ne şekilde olabileceğinin ideal ve essiz bir şekilde resmederler.

2. Süreci Sorgulamak: Etkili liderler statükoyu değiştirmek için fırsat arayışı içindedirler. Örgütlerini geliştirmek için yenilikçi yollar ararlar.

3. İzleyicileri Harekete Geçirmek: Etkili liderler işbirliğini güçlendirirler ve takım ruhu oluştururlar. Başkalarını etkili bir şekilde dinlerler ve karşılıklı saygının sıra dışı gayretleri sürdüren şey olduğunun anlayışı içindedirler. Başkalarına güç verir ve her insanların kendisini güçlü ve yetenekli hissetmesini sağlarlar.

4. İzleyicileri Cesaretlendirmek: Etkili liderler insanların umudunu ve kararlılıklarını canlı tutarlar. İnsanların yaptığı katkıların farkındadır ve başarıları kutlarlar.

5. Örnek Olmak: Etkili liderler insanlara nasıl davranılması gerektiği ve hedefe giden yolda nasıl hareket edileceği konusunda prensip sahibidirler.

Diğer yandan, liderlik bireylerin değişim koşulları altında neler yaptıklarını tanımlamak için kullanılmıştır. Organizasyonlar dinamikken ve dönüşüm geçirdiğinde, yönetimdeki işler liderliğin ortaya konmasını beklemektedirler (Whetten ve Cameron, 2011: 17).

Liderlik modeli içinde bulunduğu kültür için tonunu ayarlar. İpuçları açık ya da gizli olsa da insanlar liderlerinden bunları alırlar. Eğer bir lider müşterinin ihtiyaç duymadığı bir ürünün satışını teşvik ediyorsa, çalışanlar onu takip edecektir. Eğer bir lider kuralların çiğnenmesine sessiz kalırsa daha sonra bu kurallar dikkate alınmayacaktır (Bellingham, 2003: 29).

Kuruluşlarda uzun vadeli liderliği sürdürmek için gerekli olan, bugün dünden oldukça farklı görünebilir. Toplum giderek artan bir hızda değişmeye devam

ediyor ve bu hızlı tırmanmasındaki değişiklik ile birlikte, liderlik becerileri oranı daha farklı bir dizi gerektirebilir (Ballantyne, Berret ve Well, 2011: 16).

1.2. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan liderlik günümüzde de önemli olan konulardan biridir. Biçimsel veya biçimsel olmayan ikiden fazla kişiden oluşan topluluklar bünyelerinden ya bir lider çıkartmışlardır ya da bu liderliğe gereksinim duymuşlardır (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 25).

Bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşması için işgörenleri heyecanlı bir durum ile etkilemek ve desteklemek olarak ifade edilebilir. Belirlenen bir konumda bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin belirlenen amaçlara ulaşması için istekli bir şekilde çaba harcamalarını sağlayan, ulaşmaları için destek olan ve tecrübe karşısındakine ileten ve yapılan liderlik çeşidinden memnun olmalarını sağlayan bir süreç olarak da ifade edilebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77).

Bir bireyin belirlenen hedef yönünde örgütün tavırlarını belirlemek için yaptığı davranışların hepsi olarak ifade edilebilir (Zel, 2006: 109).

Liderlik, organizasyonel hedefleri başarma ihtiyacı olan insanlar üzerine destek ve güven aşılama yeteneğidir (Dubrin, 2012: 346).

Bir örgütün faaliyetinin amaç ve başarıya doğru etkilenmesini içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377). Literatürde liderlik, ekosistem ve aktörlerin rollerinin çeşitli tanımlamaları ve tanımları bulunmaktadır (Ouden, 2012: 151).

Liderlik= f(lider, Takipçiler/İzleyiciler, Koşullar) (Özgen, Varoğlu ve Kılıç, 2003: 896).

Liderlik organizasyonel davranışı da içeren çeşitli sosyal bilim disiplinleri içinde en çok araştırılan başlıktır (Sinha, 2008: 242). Liderlik fonksiyonu örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereklidir, çünkü liderlerin ve yöneticilerin

amaçlara yönelme tavrı ve davranışları birbirlerinden farklıdır. Amaçlara yönelmede daha şahsi ve çekingen davranan yöneticilerin aksine, liderler daha dinamiktir ve yeni fikirleri uygulamaktan çok kendileri yeni fikirler çıkarırlar (Genç, 2007: 23).

Gözlenen ve gözleyen kişi olan liderlerin her hareketinde belirleyici olan liderdir. Örgüt kültürünü etkileyen ve çekim merkezi yapanın ruh hali, tavır ve davranışları liderde toplanmıştır (Akdemir, 2008: 66). Liderlik, diğerlerinin davranışlarını ve ilişkilerini yapılandıran sosyal bir süreçtir (Levy, 2009: 353).

Bireylerin geleceğe ait vizyonu ortak bir şekilde oluşturması, oluşturulan hedeflerin bireyler tarafından özümsenmesini ve özümsenen hedeflerin oluşabilmesi için bireylerin bütün güçlerini kullanarak sürece etki etmesine imkan vermesi şeklinde ifade edilebilir (Asunakutlu ve Safran, 2007: 362).

Geçmişten günümüze kadar liderlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, liderlik, sürekli değişen iş yaşamında başarının ulaşılması gereken bir amaçtan daha fazlası olmuş ve bir yaşam tarzı haline gelmiştir (Pınar, 2012: 445).

Liderlikte önemli olan örgüt üyeleri tarafından liderin kabul edilmesidir. Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda lider davranışlarının ve lider olarak kabul edilmenin, bazı evrensel özellikler taşımasıyla birlikte, kültürlere hatta organizasyonlara göre farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bireyler, lider olarak algıladıkları kişilerde farklı özelikleri görme eğilimindedirler (Mert ve Eren, 2008: 736).

Bir amaç doğrultusunda bireylere rehberlik etme ve onlara yol gösterme yeteneği ve yetkisine liderlik denir. Liderler diğer bireylerin motivasyonlarını yükseltme ve onları örgütün kurallarına uyulması konusunda yönlendirme yeteneğine haizdir (Kumkale, 2010: 21).

Biçimsel liderler, örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan, yöneticiler ve gözetimcilerden oluşur. Özellikle bu kişilerin davranışları birey ve grup davranışını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz

etkileyecektir (Uyargil ve Diğerleri, 2008: 38). Liderlik; motivasyon, kişiler arası davranışlar ve iletişim süreçleri ile ilişkilidir (Mullins, 2005: 282).

Liderlik kavramı, liderliği davranışsal yönüyle inceleyen ilk bilimsel araştırmalardan günümüze kadar geçen dönemde organizasyonel etkililiğe katkıda bulunan önemli faktörler arasında yer alabilir (Pakdil, 2007: 284).

Liderler örgütlerin üretkenliğinin, verimliliğinin ve kârlılığının sürdürülebilir özellik kazanmasında anahtar bir rol oynamakla beraber, bu rol liderin tek başına üstlenebileceği bir görev ya da altından kalkabileceği bir sorumluluk değildir. Liderin örgüt içindeki başarısı büyük ölçüde birlikte çalıştığı takım arkadaşlarına bağlıdır (Tuna ve Diğerleri, 2010: 619).

Liderliğin karmaşık, çok yönlü, sayısız ayrıntı ve incelik içeren bir yetenektir ve bir kimsenin herhangi bir koşulda başarılı olmasını sağlayabilecek vasıfların, başka bir durumda başarısızlığa yol açabileceğini bilirler (Özçorlu, 2005: 12).

Liderlik, motivasyon süreci, ilham verme, organizasyonel hedeflerin takibinde proaktif çalışmada organizasyondakileri yönlendirmedir (Hill ve McShane, 2008: 404).

Liderler organizasyonlara başlıca varsayımlarını yerleştirerek kurucuların nasıl bir organizasyonel kültür yarattıklarını varsayan zemin hazırlar. Organizasyonun oluşumundaki süreçte, işletme kurucusu kendi değer ve inançlarını yansıtır. Kurucu organizasyonun kültürel özelliklerini oluşturur ve şekillendirir. Organizasyon geliştiğinde ve zaman geçtiğinde; organizasyonun oluşturulan kültür, lideri etkilemeye çabalar ve liderin stilini, hareketlerini şekillendirir. Bu dinamik devam eden süreç boyunca, lider kültürü yaratır ama sırasıyla lider de organizasyonel kültür tarafından şekillendirilebilir (Ergün, 2008: 825).

Liderlik her zaman popüler bir terim olmuş ve sayısı giderek artan, tüm yöneticilere ve yönetici unvanı taşıyanlara hızlı değişim ve küreselleşme bağlamında kendilerini ve kuruluşlarını nasıl geliştirebilecekleri hakkında bilgiler sunan

kitaplarda yer almıştır. Ayrıca profesyonel belirli grupların liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan genellikle akademi olarak adlandırılan liderlik merkezlerinde de bir büyüme olmuştur (Gold ve Diğerleri, 2010: 3).

Bir liderin başarılı olabilmesi için lideri izleyen birey ve grupların şartlarının uygun olması gerekir. Çünkü liderlik bireyleri ve grupları etkilemek, hedeflerine ulaştırmak ve hedeflere ulaşmak için grupların çaba harcamasını sağlamaktır (Türkeli, 2010: 491). Liderlik, bir grup ya da kuruluş üyesi üzerinden diğer üyelere yardımcı olmak için grup ya da kuruluşa bir etki elde etmeyi hedeflemektedir (George ve Jones, 2005:399).

Bireylerin gerçekleştirdiği ve bireylerce ortak bir şekilde ortaya çıkarılan geleceğe dönük amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gönüllü bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi için bireylerin bütün her şeyi ile katkı sağlaması olarak ifade edilebilir (Aslan ve Özata, 2010: 587).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda liderin karakter yapısı, becerileri, kişisel ilişkileri, mantıksal ya da duygusal eğilimi, bireyselci ya da toplulukçu olması gibi özelliklerinde farklılıklar görülmektedir (Keleş ve Kıral Özkan, 2010: 66).

Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesini içerir. Bu nedenle, liderlik ile ilgili bir yöneticilik; bir görevi yerine getirme, doğru insanlar grubu ya da son noktaya ulaşan etik anlamına gelir (Rowe, Guerrero, 2011: 2).

Liderlik örgüte üye olan insanları bir amaç doğrultusunda bir araya getirebilme ve amaçlara ulaşmak için onları hareketlendirebilme becerisi ya da belirli koşullar altında bireysel ya da örgütsel amaçları başarmak amacıyla bir kişinin diğerlerinin eylemlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda liderlik, belirli hedeflere varmak için organizasyondaki kişilerin hareket etmesini sağlama, onları etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanır. Kısaca, bir örgütteki çalışanların belirli hedeflere yönlendirme ve onların bu hedefi başarma doğrultusunda motive etme becerisidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Liderlik ayrıca organizasyonla kimliğin sağlanmasında ve kalplerin ve akılların kazanılmasında önemlidir. Liderler sadece yönetim yapısını vizyonunu aktarmak zorunda değil, aynı zamanda örnek ve ilham da sağlamalıdırlar. Bir lidere örnek olarak, insanların hayallerini yakalayan "siyah sihre" sahip eski başkan olarak tanımlanan bir mühendislik danışmanı verilebilir (Fenton ve Pettigrew, 2000: 78).

Genel olarak liderlik, bir topluluğun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için topluluğu etkilemeyi başarma yeteneği olarak ifade edilebilir (Çakar ve Arbak, 2003: 84).

Liderlik, bir bireyin veya grubun belirlediği amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve bu amaçlara ulaşana kadar geçen süreçte bireyleri ve grupları sürekli olarak teşvik etmeyi içeren bir süreç olarak ifade edilebilir.

1.2.1. Liderlik Özellikleri

Başında yer aldığı örgütün hedeflerini tayin eden ve örgüt içerisinde yer alan üyeleri belirtilen hedefler gözetiminde etkileyip, yol gösteren birey olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165).

Lider, özellikleri itibariyle bulunduğu toplulukta farklı kişidir (Akdemir, 2008: 59). Gerekli kişisel özelliklere sahip liderler başarılı olmak için bazı davranışlarda bulunmalıdır. Örneğin; görüş belirtme, rol model olma, amaç belirleme gibi. Uygun özelliklere sahip olmak, başarıyı sadece olası hale getirir. Liderleri lider olmayanlardan ayırt etmeye dayanan bu özellikler; dürtü, liderlik, motivasyon, dürüstlük ve doğruluk, özgüven, zihinsel yeterlilik ve bilgi birikimidir (Heracleous, 2003: 57).

Lider, belirli bir amacı gerçekleştirme sürecinde, başka kişileri de yönlendiren ve yöneten kişidir. Lider olan kişi, pek çok özellikleriyle dikkati çeker. Pek çok kişide olmayan inandırıcılık, yüksek güven duyulma, sorun çözme, doğru karar verme, saygı duyulma ve örnek alınma gibi özelliklere sahiptirler (Kara, 2010: 70).

Liderler için etkili bir şekilde hedefe ulaşmak çok önem taşımaktadır. Liderlerin bazı ayırt edici özellikleri bulunmaktadır, bunlar şu şekilde ifade edilebilir: Öğrenmeleri süreklidir, kendilerini emek etmeye vermişlerdir, olumlu bir enerjiye sahiptirler, düzgün bir hayat yaşarlar, yaşamı bir serüven olarak görürler, sinerjiktirler (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 217).

Organizasyonlarda uzun vadede kalıcılık için gerekli olan liderlik özellikleri geçmişe göre oldukça farklıdır. Toplum, her ilerleyen adımda değişiklik gösterir. Değişimdeki bu yüksek oranlı hızlı yükseliş 20 yıl önceki yetenekten çok daha fazlasını gerektirir (Ballantyne, Berret ve Wells, 2011: 16).

Liderliğin ortaya çıkmasının aksine, bir kişinin lider haline gelme ihtimali şuna bağlıdır ki; performans gösteren liderler zayıf performans gösteren liderlerde olmayan bazı belirgin karakteristik özelliklere sahiptir. Örneğin; mükemmel bir lider zeki, kendine güvenen, dost canlısı, bağımsız iken zayıf lider ise çekingen, ilgisiz ve heyecansız olur (Aamodt, 2010: 441).

Liderlik yeteneklerine sahip olma derecesi, örgüt yöneticilerinin başarılı olabilmelerinde oldukça önemlidir. Bu yeteneklerin en önemlileri olarak; plan ve program yapma ve yaptırma, işleri uyumlaştırma ve maça yöneltme, öğrenme, düşünme ve muhakeme, zekâ ve geniş bir kavrama kabiliyeti, dayanıklılık, insanları motive edebilme, genel kültür, hafıza, irade, sebat, ileriyi görme, örgütün faaliyet alanıyla ilgili teknik bilgiler sayılabilir (Bingöl, 1998: 255).

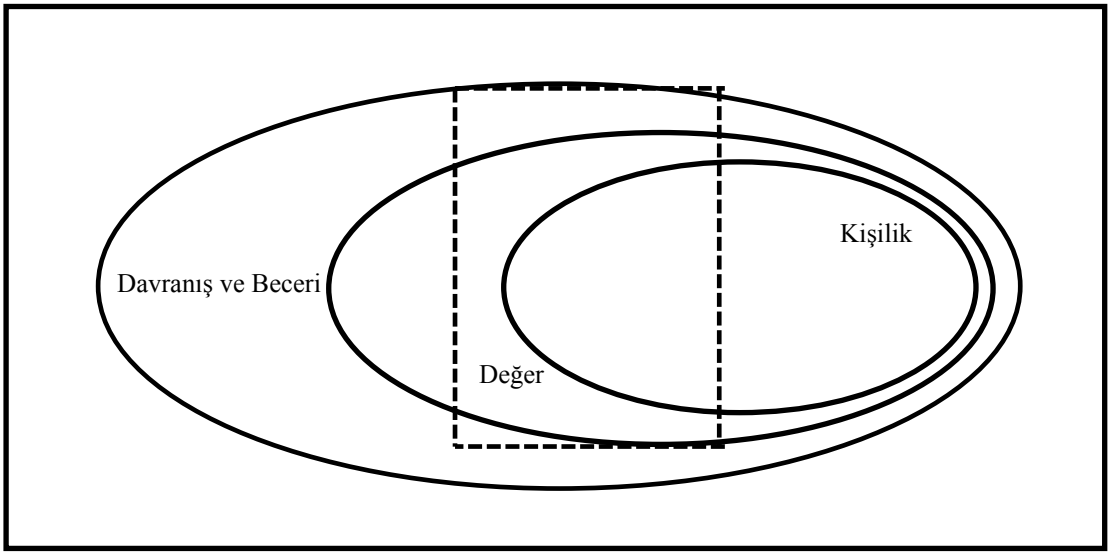
Liderlik zahmetlidir çünkü insan değerleri ve amaçları, istekleri ve ihtiyaçlarına hitap eder. Aynı durum içerisinde çalışsa da stratejik karar verme ve planlamanın amacını değiştirir. Liderlik sürecinde bütünleştirici düşünme yeni yollar bulmayla bağlanır. Karar verme bu eylem için sistematik bir gündem oluşturur, aynı zamanda sembolik anlamlara duyarlı hale gelir (Morrill, 2007: 135).

Liderin en az işgörenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir (Durna, 2002: 180).

Liderlik vasıflarına sahip bir kişinin özelliklerini 5 başlıkta toplayabiliriz. Bunlar (Kara, 2010: 72):

1. Fiziksel özellikler
2. Yetenek
3. Bilgi
4. Deneyim
5. Kararlılık ve tutarlılık

Liderliğin kişilik, değer ve davranış ve beceri olmak üzere üç adet katmandan oluştuğu aşağıda gösterilmektedir. Bu şekilde 37 liderlik özelliğinden 12 tanesi kişilik, 6 tanesi değer ve 19 tanesi davranış katmanında yer almaktadır (Türkeli, 2010: 492).



Şekil 1. Liderlik Katmanları

Kaynak: (Türkeli, 2010: 492).

Liderlik onlarca yıldır örgütsel psikologların ilgisini çeken bir konudur. Liderlik hakkında birçok yayın yapılmıştır. Başarılı bir lider olmak için nelerin gerekli olduğuyla ilgili kitaplar yazılmıştır (Jex, 2002: 267).

İşgörenler, kendi düşüncelerine değer veren ve kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına özen gösteren liderlerle daha sağlıklı ilişkiler kurmaktadırlar. Bilgi üretiminin ve inovasyonun yüksek olduğu, standartların olduğu örgütlerde lider ve izleyen ilişkisinin kalitesi ciddi önem arz etmektedir (Gümüşlüoğlu ve K. Aygün, 2009: 239).

Liderler sahip olduğu birleştirici, toplayıcı ve birlikte hareket etme ruhları sayesinde organizasyonun büyümesi ve gelişmesi için uygun ortamı oluştururlar. Toplumsal, siyasal ve ekonomik çevrenin sürekli değiştiği, teknoloji, iletişim ve ulaştırma hizmetlerinin her zaman için gelişme kat ettiği günümüz iş dünyasında etkili yöneticilere sahip örgütler ayakta kalabilecektir (Keleş ve Kıral Özkan, 2010: 66). Liderlerin, üst kademe yöneticilerin ya da organizasyonda kilit role sahip çalışanların sahip oldukları psikolojik özellikler, organizasyonun fonksiyonelliğinde önemli rol oynamaktadır (Kesken, 2011: 3505).

1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Zaman içerisinde giderek önemli hale gelen liderlik kavramı, başlangıçtaki geleneksel liderlik teorilerinden sıyrılarak farklı boyutlar kazanmıştır. İşletme yöneticilerinin üzerine eğilmek zorunda olduğu liderlik konusu son dönemlerde yönetim ve organizasyon alanında temel konulardan biri olmuştur. Bu konunun önemini arttıran en önemli nedenlerden bir tanesi yöneticilerin aynı zamanda lider olması gerektiği anlayışıdır. Yöneticilerin üstlendikleri görevler ve kendilerine verilen sorumluluklar nedeniyle liderlik özelliklerine sahip olmaları ve işletmelere liderlik etmeleri beklenmektedir (Demir, Baş ve Erenel, 2012: 654).

Bireyleri belirli bir mevki sahibi yaparak yönetici olmaları sağlanabilir fakat bir bireyi belirli bir mevkiye atayarak lider olmasını sağlanamaz (Uğurlu, 2003). Liderlerin vizyon ve strateji üzerinde durması gerekir, yöneticilerin vizyon ve strateji uygulama ve bunları somut planlara ve projelere çeviri ile ilgisi vardır. Onlar organizasyonel yeteneğe, planlama yeteneğine ve sınırlı kaynaklarla daha iyisini yapabilme yeteneğine ihtiyaç duyarlar (Ryan, 2008: 2).

Liderlik ve yöneticilik rollerinin faaliyetleri kökten farklı olabilir. Bazı gruplardaki yöneticiler liderdir, diğer gruplarda geleneksel olarak liderlik aktiviteleri olarak tanımlanmış görevlerden ayrı işleri yerine getirirler (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002: 250).

Bir bireyin kariyerinde başarılı olabilmesi ve örgütlerin kaderi liderin davranışlarında etkin olması ile gerçekleşebilir. Bazı araştırmacılara göre liderlik başarı için en kritik etkendir (Lussier ve Achua, 2010: 4).

Liderlik, biçimsel örgütlerde liderler yetki makamlarına üst yönetimin atanmasıyla gelirler. Doğal örgütlerde ise liderin ortaya çıkışı tamamen farklı biçimdedir. Doğal liderlik grupta kendiliğinden oluşur. Biçimsel lider gibi atama ya da seçim söz konusu değildir (Can, 2005: 223).

Bazı organizasyonlar liderleri üretir. Bu organizasyonlar genelde liderlik markasına ya da liderlerin ne bilmesi, olması ve yapması gerektiği ile ilgili açık bir tanıma sahiptirler. Liderlik markası organizasyonda yukarıdan aşağıya ilerliyor ise liderler eşsiz bir kimliğe sahiptir. Bu liderler bilinir, odaklanmışlardır. Onlar başarı özelliklerine sahip ve sonuçları paylaşabilirler. İnsan kaynakları uzmanları, liderlik markasının kurulmasına yardım ederek, bu markaya karşı mevcut liderlikteki boşlukları değerlendirerek liderlerin yeni nesillerinin yetiştirilmesinden sorumludurlar (Galavan ve Diğerleri, 2008: 105).

Örgütler zorunluluk yüzünden ve birçok değişik nedenle değişir. Ama bir örgütte değişime yönelik başlı başına en büyük itici gücü genelde kilit bir göreve yeni bir yöneticinin getirilmesi oluşturur (Hesselbein ve Cohen, 1999: 83).

Planların tahmini olduğundan dolayı yöneticiler asla işlerin yapılan planlara uygun bir şekilde ilerleyeceğini düşünmemelidirler. Yöneticiler emir verme yetkisini kullanarak planlanan ile oluşan arasındaki farkı düzeltecek olan kişilerdir. Başlamış olan bir faaliyetin devam ettirilmesi aynı zamanda amaçlara ve planlara uygun olması yürütme işlevinin önemini ortaya koymaktadır (Bingöl, 1998: 263).

Birbirinin içine girmiş olan liderlik ve yöneticilik kavramlarında yöneticinin yapması gereken liderlik rolünü de üstlenmektir. Yönetici bu işlevi gerçekleştiremiyor ise yine yöneticidir fakat lider değildir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196).

Liderlik çok eski zamanlardan günümüze kadar yönetimin olduğu her ortamda hep var olan ve birbirinden değişik anlamlar yüklenen, dikkat çekici bir konu olarak yer almaktadır (Tabak ve Diğerleri, 2009: 303).

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki işgücünü ve maddi kaynakları kullanma sürecidir (Canman, 2000: 2). Yönetim, günlük dilde insan kaynakları yönetimi ile çok karıştırılan yönetim kavramı; örgütün amaçlarına ulaşması için yaratıcılık; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri yerine getirme sürecidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 24).

Ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanların bir işbirliği ve ilişki çerçevesinde yapılacak olan faaliyetlerin düzenlenmesi süresi yönetim olarak adlandırılır (Çağlar ve Kılıç, 2009: 83-84).

İnsanları yönetmek duyguları yönetmekle başlar ve liderin başkalarının duygularını yönetebilmesi için önce kendi duygularını tanıması ve onlara yön verebilmesi gerekir. Kendini yönetmeyi öğrenmek ve kendinle yüzleşebilmek liderliğin ilk adımıdır. Başkalarını anlayabilmek için kendini tanımak gerekir. Kendini yönetmeyi başaran kişi başkalarıyla olan ilişkilerini de yönetebilir (Kumkale, 2010: 22).

Yönetici ve lider arasındaki farklar içinde bulundukları duruma yön verenler ve ona ayak uyduranlar arasındaki farka benzer. Bunun dışında da bazı büyük farklılıklar vardır (Alkın ve Ünsar, 2007: 77-78):

- Yönetici devamlılık sağlar, lider geliştirir.
- Yönetici var olanı uygular, lider ise yenilik yapar.
- İşi doğru yapan kişi yönetici iken lider doğru iş yapan kişidir.

- Yöneticinin düzene dayanan bir gücü vardır, liderin gücü ise bireylere dayanır.
- Yönetici kontrole, lider bireylere güvenir.

Bu durumda liderlik ile lider, yönetim ile yönetici kavramları farklı şeylerdir. Liderlikte vizyon ve stratejiye odaklanmak gerekirken, yöneticiler daha fazla; vizyon ve stratejilerin uygulanmasına ve onları somut içine tercüme edip plan ve projelerle ilgilenmektedirler (Ryan, 2008: 2).

1.3. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Bir liderin gücünün kaynakları o liderin sahip olduğu özellikler ile ortaya çıkabilir. Liderin gücünün bulunduğu ortamda etkili olabilmesi için gücünün kaynağını tam olarak bilmesi gerekmektedir.

1.3.1. Güç Kavramı

Liderlik etki veya gücün kullanımını gerektirir. Bu etki bir veya daha fazla kaynaktan gerçekleşebilir. Gücün bir kaynağı liderin şirketteki pozisyonudur (Kurtz ve Boone, 2011: 233).

Belirli bir konu hakkında diğerlerine yön verme ve onları etkileme özelliği olan liderlik deyince karşımıza liderliğin insanları etkilemede kullandığı güç kavramı çıkmaktadır. Güç, diğerlerinin hareketlerini yönlendirmede bireyin becerisini ifade eder (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 125).

1.3.2. Güç Kaynakları

Lider aynı zamanda çevrenin merkezine çekim merkezi yaratarak doğal süreçlenme içinde geçerek oturmaktadır (Akdemir, 2008: 59). Etkileme, yalnızca biçimsel bir örgütün lidere sağladığı yetki ya da emir verme sınırlarını oldukça aşmış durumdadır. Liderin kendinden doğar (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196).

1.3.2.1. Yasal Güç

Liderlerin pozisyonundan kaynaklanan ve bu pozisyondan dolayı resmi otoriteyi içeren güçtür (Carnall, 2007: 319).

Liderin bulunduğu statü ve mevkie verilen yasal yaptırım gücü olarak bilinir. Daha çok yöneticiler için gerekli olan yasal güç, liderlik basamakları içinde geçerlidir (Fındıkçı, 2009: 233).

1.3.2.2. Uzmanlık Gücü

Liderin uzmanlık bilgisine, tecrübesine dayanan gücüdür. İzleyiciler, lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorlarsa; liderin izleyicileri etkilemesi daha kolay olacaktır. Yani izleyicilerin algısı önem taşımaktadır (Özsöylemez, 2009: 7).

Sahip olunan ve lidere ait olan olgu, uzman olması, maharet ve deneyim gibi özellikleri içerir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 125).

Bulunulan işe ait liderin sahip olduğu olgu ve tecrübelerinin ortaya çıkardığı güç olarak ifade edilebilir (Güney, 2007: 358).

1.3.2.3. Ödüllendirme Gücü

Liderin astlarını ödüllendirmeden yeteneğini belirtir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196).

Liderin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin (para, yükselme ve aferin gibi) kontrol ve kullanımında liderin yeteneğine dayanır (Can, 2005: 261).

1.3.2.4. Zorlayıcı Güç

Güç sahibinin, hedeflediği kişiye, belli bir gereksiniminin tatmin edilmesini engelleyerek, cezalandırarak, cezalandırma tehdidi yaratarak, bir ödülü geri çekerek veya bu konuda tehdit yaratarak istediğini yaptırmasıdır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 218).

1.3.2.5. Karizmatik Güç

Liderin veya yöneticinin doğrudan kişilik özelliği ile ilgili olan güç kaynağıdır. Lider olan kişinin lideri takip edenlere yol gösterebilmesi için izleyicilerin beklenti ve umutlarını söyleyebilmesi karizmatik gücün kaynağını oluşturduğu söylenebilir (Özsöylemez, 2009: 7).

1.4. Liderlik Teorileri

Bireyler liderlik ve liderliğin doğası hakkında bireysel fikirlere sahiptirler ve kendi kişisel liderlik teorilerini geliştirmektedirler. Bir bireyin benimsenen liderlik teorisi, liderden beklediği ve genel olarak bir liderin nasıl davranması gerektiği hakkındaki inançlarına dayanmaktadır. Bireylerin algılarını ve özelliklerini açıklamak için kullanılan benimsenen liderlik teorileri, gerçek liderlik davranışlarını değerlendirmede mevcut bir önyargı olarak gösterilmektedir (Acuner ve İlhan, 2003: 525).

1.4.1. Liderlikte Özellikler Teorisi

Liderliğe ait teorilerin ortaya çıkarılmasında; öncelikle liderin taşıması gereken özellikleri üzerinde durulmuştur. Liderlik tarzının özellikleri, felsefesi ve yönetim becerileri, liderlik biçimini işe ve kişiye yönelik olarak belirleyebilmektedir (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 26).

Kendisine ait olan özelliklerle lider içinde yer aldığı toplumda farklılık gösterir (Akdemir, 2009: 332).

Özellikler teorisine göre bir grup içerisinde bir kişinin lider olabilmesi için o kişinin liderlik özelliklerini taşıması gerekebilir ve bu varsayımla liderin kişisel ve fiziksel özellikleriyle izleyicilerinden farklı olduğu vurgulanmaktadır. Liderin taşıdığı özellikler olarak; yükselme arzusu, güzel konuşma, iş başarma yeteneği, olgunluk, zekâ, cinsiyet, yaş, boy sayılabilir (Bingöl, 1998: 257).

Özellikler teorisinde örgüt içerisinde yer alan liderin lider olabilmesi ve örgütü idare edebilmesi ve yönetimi gerçekleştirebilmesi için lidere ait olan özellikleri ifade edebilir (Akdemir, 2008: 74).

Bireysel liderlerin özellikleri liderliğin en çok araştırılan alanlarındandır. Birçok liderlik teorisi kişisel özellikler ve davranışlar arasındaki farklılıkları anlama üzerine kurulmuştur. Bu genel olarak bireysel farklılıkları minimize ederek konumsal güç üzerine vurgunun zıttı durumundadır. Birçok eski çalışma demografik ve kişilik değişkenleri dikkate almıştır (Muchinsky, 2006: 421).

Özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan gelen özellikler olduğu ve liderin doğduğunda lider olduğu ifade edilebilir (Karalar ve Diğerleri, 2006: 125).

1.4.2. Liderlikte Davranışsal Teoriler

Davranışsal teoriler ile liderin yaptığı iş tanımlanıp, liderin etkin olduğu ve bireylere yön verdiği hareketlerin saptanabilir (Karalar ve Diğerleri, 2006: 125).

1950'li ve 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalarda liderleri etkili ve başarılı yapan faktörün, liderin kişisel niteliklerinden ziyade bu süreç içinde yapmış olduğu davranışlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda davranışçı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu dönemde göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzı olmak üzere iki farklı liderlik tarzı olduğu tezi üzerinde durmuşlardır. İnsana dönük liderlik tarzının göreve yönelik liderlik tarzına göre daha başarılı olduğu tezi doğrulanmış ancak bu konuda net bir sonuca ulaşılamamıştır (Tabak ve Diğerleri, 2009: 304).

Liderlik davranışları araştırması bazı insanların neden mükemmel lider olduğunu ortaya çıkarmak üzere yapılmıştır. Bu araştırma mükemmel kabul edilen liderlerin karakteristik özelliklerine odaklanan "mükemmel insan" teorisinin gelişmesini sağlamıştır. Aynı araştırma; doğal bir tartışma olan, sadece belirli insanlar bu özel davranışlarla doğar ve sonuç olarak da sadece bu insanlar mükemmel lider olur tartışmasına da yol açmıştır. Araştırma liderler ve onları takip

edenler arasındaki farkı belirleyen bu davranışları bulmaya odaklanmıştır (Rowe ve Guerrero, 2011: 45).

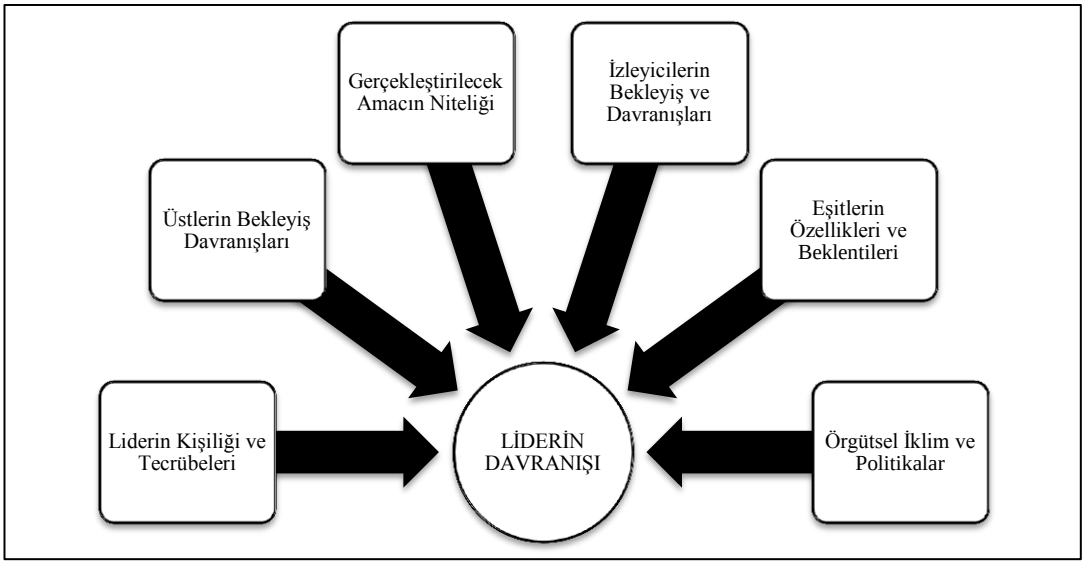
Davranış kuramı, etkili liderin davranışsal özelliklerini ve farklı yönlerini bulmaya çalışır. Özetle etkin liderin karakteri ve sahip olduğu özelliklerle değil liderin neler yaptığı nasıl hareket ettiği ile ilgilenir. Davranış kuramının özellik kuramına göre daha avantajlı olduğu üç nokta aşağıda verilmiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5);

- Bir liderin davranışsal özelliklerinin incelenmesi kişisel özelliklerinin incelenmesine kıyasla daha kolaydır.
- Liderlerin kişisel niteliklerini incelemek yerine davranışlarını değerlendirmek sadece biçimsel lideri değil aynı zamanda biçimsel olmayan lideri de belirlememize yardımcı olur.
- Liderin sahip olması gereken temel davranış özellikleri belirlenebilirse bireylere eğitim verilerek bu davranış biçimleri öğretilebilir.

Lider olan kişinin sergilediği davranışlar yersiz olsa dahi insanların liderlerin etkisine olduğundan fazla değer biçtiklerini ileri sürmektedir; bundan dolayı kurumların, liderlere verdiği nüfuz etme rolünün yerine başka bir şey koymaları veya bu rolü değiştirmeleri için mekanizmalar geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Örneğin; insanları guruplara katmak ya da onlara ilgi çeken görevler vermek kişilerin memnuniyet seviyelerini ve kişisel bağlılığı arttıran yakın bir işbirliğini gerektirir. Çünkü takım üyeleri, görev paylaşımından kaçınan kişilere baskı yapacaklar ve böylece yüksek saygı ve öncü olan bir yapı sergileyen bir lidere daha az ihtiyaç duyacaklardır. Sayıları giderek artan firmalar, söz gelimi; çalışanların ve firmanın, takım içinde organize olan işçiler tarafından maliyet düşürme önerilerine dayandırılan tasarruflara iştirak ettikleri uygulama programları ile danışmanların sayısında azaltmaya gidebilmişlerdir (Gomez-Mejia ve Balkin, 2012: 358).

Örgüt içerisinde yer alan yönetici olan liderlerin tavırları örgüt içerisindeki işgörenlerin iş karşısında doyuma ulaşması ve daha da artmasında önemli olabilir

(Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 376). Liderlik davranışı ortaya çıkarken kişinin kendine ait özellikleri önemli rol oynamaktadır (Erkuş, Coşkun ve Polat, 2010: 716).



Şekil 2. Liderlik Davranışı

Kaynak: (Güney, 2007:367).

Liderin davranışları liderin sahip olduğu özellikler ile şekillenebilir. Yukarıdaki şekilde liderin davranışlarını etkileyen çeşitli etmenler gösterilmiştir.

1.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması

Ohio State liderlik çalışmaları 1940'ların sonları ve 1950'lerin başlarında Michigan çalışmalarına göre aynı tarihlerde başlamıştı. Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmacılar bir soru örneği geliştirerek liderlerin davranışlarını astlarının düşüncelerinin değerlendirilmesinde askeri ve sanayi kurumlarına uygulamıştır (Keçecioğlu, 2003: 163).

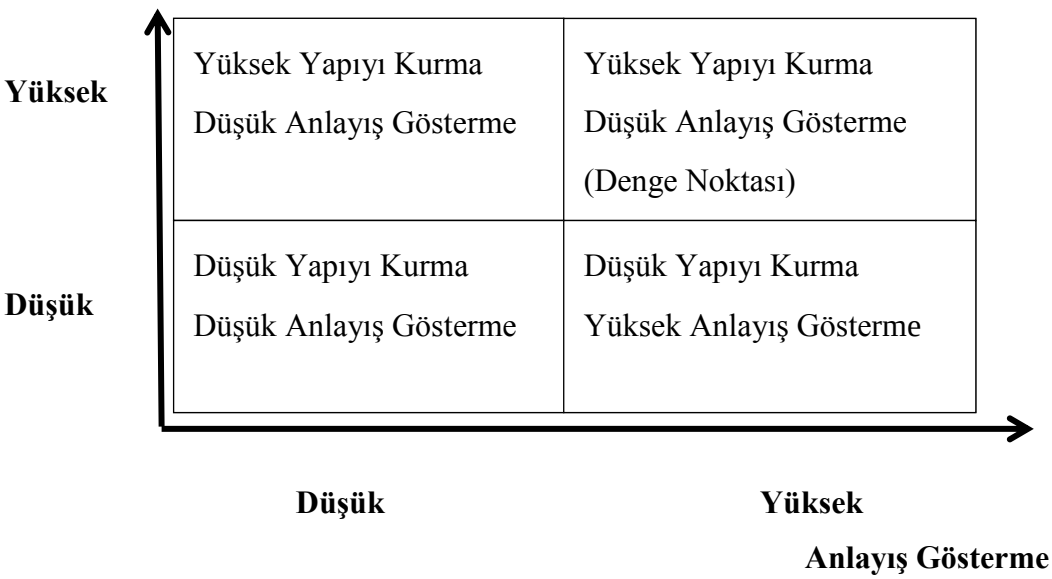
Yapılan araştırmalarda liderlik davranışının iki boyutu olduğu öne sürülmektedir. Bunlar (Can, 2005: 264);

- Yapının harekete geçmesi: Liderin örgüt içerisinde yer alan hedefleri belirlemesi, kendi hedefleri ile işgörenlerin hedeflerini ortak bir hedef doğrultusunda örgütleyebilmesi, dolayısıyla başarılı olabilecek bir işin planlanıp, örgütlenip, yönlendirilip, kontrol edilmesini içerir.

- Anlayışlı olma: Liderin ve işgörenlerin birbirlerine güvenmesi ve saygılı olması ve liderin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını anlamasını ifade edebilir.

Ohio State üniversitesinde yapılan araştırmaların neticeleri aşağıdaki gibidir (Ertürk, 2009: 154):

- Bireye değer veren liderlerin olduğu örgütlerde işgörenlerin işe gelmemesi ve işgören devir hızı düşmektedir.
- Öncelik verme davranışı artan bir liderin bulunduğu örgütün başarımı da yükselmektedir.



Şekil 3. Dört İşlevsel Liderlik Biçimi

Kaynak: (Akdemir, 2008: 367).

Ohio State üniversitesinde yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan sonuçların bazıları aşağıda yer almaktadır. Bunlar (Zel, 2006: 127):

1. Eğer örgüt otoriter bir liderlik tarzından hoşlanıyorsa bu liderlik tarzını uygulamak en doğru davranış olacaktır.
2. Örgüt daha az otoriter bir lider istiyorsa lidere tepki gösterecektir.

3. Eğer iş çok detaylı ise, zaman kısıtlı ise ve teknoloji gerektiriyorsa lider herkese ilgi göstermeye çalışırsa başarılı olamayacak ve şikayetler artacaktır.
4. Eğer iş bireyin ya da grubun kendilerini geliştirmesine izin vermiyorsa burada onları motive etmek işe yaramayacaktır.
5. Ast ve üst ilişkisi zayıf ise otoriter liderlik anlayışı söz konusudur.
6. İşgörenler sürekli olarak birbirleriyle iletişim halinde ise liderden yüksek derecede anlayış bekleyeceklerdir.
7. Lider çalışanlarını önemsedikçe devamsızlık oranları ve personel devir hızı azalmaktadır.
8. Liderin organizasyonu harekete geçirmeye dönük çalışmaları arttıkça örgüt üyelerinin performansı da artmaktadır.

1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması

Liderlik çalışmalarıyla ilgili 1950'lerde Ohio State ve Michigan Üniversitesi olmak üzere iki merkez öne çıkmaktaydı. Etkili liderlik tarzlarının belirlenmesi için yüzlerce araştırma yapıldı (Sinha, 2008: 270).

1940'lı yılların sonlarında Michigan araştırmacıları etkili performans sağlayan liderlik modelini belirlemek için araştırmalar yaptılar. Farklı organizasyonlarda yüksek ve düşük performans gösteren gruplarla görüşüldü araştırmalar sonucunda liderlik davranışının çalışan merkezli ve üretim merkezli olmak üzere iki temel formu türetildi. Çalışan merkezli denetçilerin astlarının refahı üzerinde daha fazla durdukları anlaşılmıştır (Schermerhorn ve Diğerleri, 2010: 308).

Michigan üniversitesi çalışmasında verimli olma, işin tatmin etmesi, işgörenin devir etme hızı, devam etmeme, mali durum, motive etme ve şikayet etme gibi ölçütler yer almıştır. Bu teorinin ağırlık noktası, liderlerin işgörenlerine karşı nasıl davrandığı ortaya konulmuştur (Koçel, 2003: 592).

1.4.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

Endüstriyel uygulamalar içinde üçüncü bir ralli noktası 1960 yılında Douglas McGregor adında Amerikalı akademisyen tarafından sağlanan hümanizm olmuştur. Side ve McGregor insan doğası hakkında oldukça iyimser varsayımlar belirledi (Kreitner, 2009: 43).

İnsan kaynakları yaklaşımı kişi kavramını tanıtmak için daha çok ekonomik insan ve sosyal insan kavramlarını taşır. Denenmiş eski kaynak yaklaşımları ekonomik ve sosyal ödüllerle çalışanları manipüle ederdi (Daft, Marcic, 2006: 449).

McGregor'un X-Y kuramındaki X yönü, tam anlamıyla kötümser yaklaşımla açıklanmaktadır. Bu anlayışa göre insanlar, çalışmayı sevmez, yaratılışları gereği tembellikten hoşlanır, çalışmadan iyi yaşamak ister, yaratıcı değildir ve yeniliklere direnç gösterir (Öztekin, 2005: 157) McGregor'a göre yöneticilerin insan davranışı hakkındaki düşünceleri yöneticilerin bu konudaki hareketlerini belirleyen önemli noktalardan biridir. Bu yüzden yöneticilerin bireyin davranışları üzerindeki düşünceleri ve varsayımları onların nasıl davranacağını da etkileyecektir (Koçel, 2003: 594-595):

X Teorisinde yer alan varsayımlar	**Y Teorisinde yer alan varsayımlar**
• Bireyler çalışmaktan hoşlanmaz ve iş yapmaktan kaçma eğilimi içindedirler. • Bireyler sorumluluktan kaçarlar, güvende olmayı tercih ederler. • Yukarıda sayılan özelliklerden dolayı bireyler çalışmaya zorlanmalı, kontrol edilmeli ve ceza sistemine tabi tutulmalıdır.	• Birey iş yapmayı oyun ve dinlenme olarak görür. • Bireylerin tembel olmasına sebep olan deneyimleridir. • Birey kendi kendine çalışmakta ve kontrol etmektedir. • Birey sahip olduğu potansiyel gücü uygun durumlarda hayata geçirir ve sorumlulukları kendi alır. • Yöneticilerin amacı bireyin kendi kendini yönetmesini sağlayacak ortamı oluşturmaktır.

1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı

1960'larda ortaya çıkmış ve gerek yöneticilerin gerekse liderlerin daha yakından tanınmaları amacıyla çokça kullanılmış bir çalışmadır (Fındıkçı, 2009: 68). Blake ve Mouton yönetim tarzı örgütü geliştirmek için eğitim ölçütlerinde kullanılır ve örgüt içerisinde yer alan yöneticilerin davranışlarını iki adet faktör altında birleştirmişlerdir. Bu davranışlar insana ve işe yönelik olma faktörleridir. Böyle bir model olması ile lider ve yönetici davranış olarak daha rahat hareket edebilirler (Koçel, 2003: 593).

	İşe Yönelik								
İnsana Yönelik	1-9								9-9
					5-5				
	1-1								9-1

Şekil 4. Liderlik Gridi

Kaynak: (Fındıkçı, 2009: 68).

Görüldüğü gibi Liderlik Gridi, liderin günlük uygulamaları bakımından işe, işin sonuçlarına ve hedeflerine olan ilgi ile insana olan ilginin derecelendirilmiş bir diyagram üzerindeki kesişim noktalarından oluşur. Liderlik Gridi'nin 1-1 karesinde yer alan liderler, genel olarak etkili lider olarak tanımlanmıştır. 1-9 karesinde yer alan liderler ilişki odaklı liderlerdir. 9-1 alanındaki liderler görev odaklı otokratik liderlerdir. 5-5 bölgesinde işe ve insana orta düzeyde ilgi gösteren liderler yer alır. 9-9 bölgesi ideal liderin yer aldığı bölgedir (Fındıkçı, 2009: 68-70).

1.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

İki veya daha çok fiziki, biyolojik ve beşeri düşünceye dayanan var olanlar arasında süregelen ilişki sistem olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2009: 34). Örgüt içerisinde yer alan bireylerin birlikte çalışmasını ve birbirlerine güvenmesini ifade eden ilişkilerin yönetilmesini gösteren sistem olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008: 80).

Sistem yaklaşımı, durumsal etmenleri dengeleme olanağı sağlar. Önemli olan, bu etmenlerin ayrı ayrı incelenmesi değil bunların birbirleri ile nasıl ilişki içinde olduklarının anlaşılmasıdır (Yurtseven, 2001: 22).

Bu yaklaşım, örgütsel veya yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 94).

1.4.3. Liderlikte Durumsallık Teorileri

1970 ve 1980'li yıllarda etkili bir liderin özelliklerine durumsallık yaklaşımında içerisinde olunan durum da ilave edilmiştir. Böylece farklı durumlar ve şartlar farklı liderlik şekillerini de gerektirmiş ve bu konudan ilham alarak çeşitli araştırmalar yapılmaya çalışılmıştır. 1980'li yıllardan bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmaların durumsallık teorilerinin bir devamı olduğu ifade edilebilir (Tabak ve Diğerleri, 2009: 304).

Durumsallık yaklaşımından her zaman ve her yerde genel yönetim ilkelerinin olmadığı kabul edilebilir. Durumsallık yaklaşımında geçerli olan kurallara göre değil o durumun koşullarına göre hareket etmektedir (Tuna ve Akbaş Tuna, 2006: 16).

İşgörenler fikirlerini önemseyen ve kendi öngörülerini ve gereksinimlerine hassas olan lider ile daha kuvvetli ilişki içinde olabilir (Gümüşlüoğlu ve K. Aygün, 2009: 239). Organizasyon yapısını belirleyen ilke ve kuralların her durumda geçerli olmadığını; diğer örgütler, tüketiciler, ekonomik sosyal ve yasal gelişmeler gibi

değişken dış çevre koşulları ile iç değişkenlerinden kaynaklı koşulara göre örgütün yönlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 176).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda durumsallık yaklaşımında etkili olan liderlik davranışının bireye ve işe yönelik tavırların birbiri ile uyumlu olması ile olabileceği düşünülmektedir. Liderlik içerisinde yer alan birden fazla durumsallığı içeren faktörün olduğu söylenmiştir. Durumsallık teorilerini savunanlar eleştirilere maruz kalmışlardır ve az sayıda uzlaşma sağlanmıştır (Eraslan, 2004: 3).

1.4.3.1. Yol – Amaç Teorisi

Yol – Amaç teorisinde motive etmeye yönelik bir bekleme söz konusudur. Yol – Amaç teorisinde bireylerin tavırlarına etki eden iki etken mevcuttur. Bunlar (Koçel, 2003: 602-603):

- Belli olan tavırların bireyi belli neticelere vardıracağı hakkındaki inanç,
- Bireyin bu neticelere vermiş olduğu değerdir.

Yol - Amaç Teorisine göre liderler şu 4 davranış biçiminden birisine göre davranırlar (Kara, 2010: 73-74);

1. Astlarının önerilerini dinleyen ve aldığı kararlarda onların görüşlerini de değerlendiren katılıma önem veren lider.
2. Çalışma arkadaşlarıyla diyaloğu olan ve onlara ilgi gösteren destekleyen lider.
3. Astlarının kararlara katılmadığı, neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını bildiren talimat veren lider.
4. Ortaya koyduğu büyük hedeflerin başarılması konusunda personeline güvenen ve onların katılmalarına önem veren başarıyı hedefleyen lider.

Yol – Amaç teorisinde başarı liderin işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması ile belirlenebilir ve liderin nasıl bir davranış sergileyeceğini gösterebilir (Bingöl, 1998: 261).

1.4.3.2. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Yakın bir zamanda ortaya konan durumsal teorilerin en kapsamlı olanı Fred E. Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Modelin temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde Fiedler'e göre her durumda geçerli olabilecek tek tip en ideal liderlik tarzı yoktur. Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımında liderin özellikleri ile durumsal faktörler birleştirilerek bir sentez yapılmakta, liderin hangi koşullarda başarılı olabileceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Fiedler, liderlerin liderlik tiplerini kişi ya da iş yönelimli olarak sınıflar. Burada yönelimin türü ve çalışma koşulları yönetilen grubun performansı üzerinde etki yaratır. Liderlik, beraberinde diğer insanlar üzerinde etki ve kontrol sağlamayı getirir. Liderin kendisine gönülsüz olarak destek veren ve kendisini kabul etmeyen bir grup üzerindeki kontrol ve etkisi, destek ve güven gördüğü bir gruptakinden çok daha az olacaktır (Pakdil, Önkibar, Özdemir, 2008: 732).

Liderlik konusunda yaptığı araştırmaları ile birlikte Fiedler, durumsallık yaklaşımına bu ismi bulmuştur. Fiedler, görev yapısı ve liderlik pozisyonunun sağladığı gücü de içine alan çok sayıdaki değişkenin birbirlerini etkilemeleri ile etkili bir önderlik şeklinin oluştuğunu göstermiştir. Lider konumunda olan kişi için şartların uygun olması veya olmaması durumunda genellikle klasik yaklaşım etkili olmamaktadır. Ancak şartların uygunluk açısından orta sınırda olması durumunda davranışsal bir yaklaşım kullanmak daha uygundur (Ertürk, 2009: 43).

Fiedler liderliğe davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir model geliştirmek amacıyla çalışmalarına başlamış ancak yaptığı araştırmalar sonunda durumsallık yaklaşımı olarak bilinen lider etkililiği modelini oluşturmuştur (Serinkan, 2008: 44).

Lider etkinliği liderin kişiliği ve koşullar arasındaki tamamlayıcılığa bağlıdır. Teori aynı zamanda nasıl liderliğe yönelindiğini, grup kurma ve grup başarımını etkileyen görev özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 171).

1.5. Liderlik Tarzları

Liderin yönetim fonksiyonlarını icra ederken sergilediği liderlik tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değişime yol açmakta; bu değişim de işletmeye ait unsurların tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkileşim ise, liderin kişisel başarısı ve örgüt performansı üzerinde belirleyici bir role sahip olmaktadır. Bu kapsamda; bir çalışanın yöneticisinden aldığı destek ve kendisine verilen önem derecesi olarak tanımlanan lider desteği, yüksek yetkinlik, çalışanlarına adil ve saygılı davranma, çift yönlü iletişim sağlama ve çalışanların bireysel katkılarının farkında olma özellikleri ile ortaya çıkmaktadır (Dilek ve Bilgin, 2012: 183).

Literatürde farklı yönleriyle ele alınmış olması, farklı teorilerle hareket edildiğinde aynı organizasyon yapısında görülen liderlik davranışlarının farklı liderlik tarzları ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı sorusunu gündeme getirmektedir (Pakdil, Önkibar, Özdemir, 2008: 731).

Günümüzde çeşitli liderlik tarzları mevcuttur. Bunlardan bazılarına aşağıda başlıklar halinde değinilmiştir.

1.5.1. Demokratik Liderlik

Demokratik lider, kişiye ve işe en üst düzeyde önem verilmesini savunan ve bu şekilde hareket eden lider tipidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 167).

Demokratik liderlik karar verme sürecinde astları içerir. Bu liderlik şekli çalışanların katkıları üzerine kuruludur. Demokratik liderler temsilci atar, çalışanlara önerilerini sorar, katılım için teşvik ederler. Demokratik liderliğin iş hayatında önemli büyümesi, çalışanların yetki, sorumluluk ve müdürleri ile karar vermede güçlendirilme şeklidir (Kurtz ve Boone, 2011: 235).

Demokratik bir lider, örgüt içerisinde yer alan grupların birbirleri ile tartışmasına izin verir ve gruplara kararlarını verme yönünde özendirilmesini

sağlarlar. İşgörenlerin bilgi sahibi olması, işgörenlerin sahip oldukları fikirleri liderleri ve grup arkadaşları ile paylaşması, tavsiyelerde bulunmaya özendirilmesini sağlayan liderlerdir. Demokratik liderler güçlerini işgörenlerinden alırlar. Demokratik liderlik ile yönetilen işyerinde işe devam etme oranı yüksektir ve işe karşı bir doyum söz konusudur ve bulundukları örgütün başarılı olmasını sağlarlar (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Yönetimde sahip oldukları gücü izleyici olan bireyler ile paylaşmak isteyen liderler, hedeflerin, yapılan plan ve politikanın belirli olmasında, işin bölümlere ayrılmasında ve verilen emirin yapılmasında her zaman astlarından düşüncelerini alırlar ve bu fikirler yönünde ilerlemeye çalışırlar (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). İşgörenler, liderleri tarafından desteklendiklerini kendilerine verilen önemle paralel olarak daha yüksek şekilde algılamaktadırlar. Lider desteği, liderin işgörene destek düzeyi ve çalışana lider tarafından verilen önem olarak tanımlanabilmektedir. Liderin işgörenine verdiği önem ise, işgören faaliyetlerinde sağladığı destek ile açıklanabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2010: 59).

1.5.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte karar alma gücü ve yetkisi sadece liderdedir. İşgörenlerin karar alırken söz sahibi olması mümkün değildir. Otokratik liderler, tartışmaya girmezler ve hiçbir konuda itirazı kabul etmezler. Otoriter lider kararları alır, işgörenler alınan kararları uygularlar. İşgörenler yapılacak işin nasıl yapılacağını liderin en iyi bildiği düşünür. Ödüllendirme, cezalandırma ve yasaya uygunluğu gücün kaynağıdır. Göreve karşı bir yönelim söz konusudur. Otokratik liderlikte uygulamaların sonucunda başarı oranı kısmen sağlanır, işgörenler boyun eğerler fakat liderlerinin arzu ve hedeflerine razı gelmezler. İşgörenler istekli olmadıklarından az çaba harcarlar (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Otoriter liderlik, bilgiye sahip olmak ve bu sahip olunan bilgiyi kimse ile paylaşmamayı gerektirir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 101).

İşgörenlerin işlerinde tatmin olmasına değer verir ve bir lider olarak verdiği kararlara güvenilmesini isteyen olgun kişi olarak ifade edilebilir (Mucuk, 2005: 167).

Otoriter bir lider yetkiyi merkezileştirme eğilimi olan ve pozisyonundan, ödülleri kontrol etmesinden ve baskıcılığından kaynaklanan kişilerdir. Demokratik bir lider yetkiyi diğerlerine aktarır, katılıma teşvik eder, konuların tamamlanmasında astlarının bilgilerine güvenir ve tesir için astlarına saygıyla bağlıdır (Daft, 2008: 44).

Otoriter liderler baskıcı, saldırgan bir liderliğe sahiptirler, çalışanları yönetim dışında tutarlar, burada çalışanların örgüt amaçları, plan ve politikalarının belirlenmesinde söz hakkı yoktur (Özsöylemez, 2009: 13). Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkârdırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80). Otokratik bir liderin yönetici olduğu örgütlerde performansın, liderin başta olmasına, çalışanları takibine bağlı olduğuna yönelik kabul gören ve işgörenlerin işten kaytarmalarına sebebiyet veren bir durum ortaya çıkabilir (Çelik ve Diğerleri, 2012: 401).

Bu liderler yüksek statü isteğindedirler. Güçlerini kaybetmemek ve otoritelerinden vazgeçmemek için değişikliğe direnebilirler. Toplumunda kendileri ve aileleri için gücü sürdürmek isterler. Çalışanlar ile yakın ve iyi kişisel ilişkileri olmasına rağmen, formallik ve saygı talep ederler (Lane ve Diğerleri, 2004: 412).

Otoriter ve demokratik lider tiplerini özellikleri açısından incelediğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır (Onal, 2000: 109):

- İş yaptırmak için korku kullanabilir.
- Otoritesini tam olarak kullanır.
- Astların kararlara katılmasını benimsemez.
- Kesinlikle kendi isteğinin yapılmasını ister.
- Merkezcil bir yönetim biçimini yeğler.

- Astların hareketlerini devamlı olarak izler.

Otokratik bir lider ile yönetilen bir işletmede kararlar hızlı bir şekilde alınabilir çünkü otokratik bir liderin işgörenlerinin fikirlerini ve onaylarını almasına gerek yoktur (Kondalkar, 2007: 228).

1.5.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, başkalarını yönetme ve etkilemede kişisel çekicilik, manyetizma, ilham ve duygular üzerine kurulmuş bir yetenektir. Karizmatik anlamda liderliği sınıflandırma, herkes fikirlerini ortaya koymayabilir (Dubrin, 2012: 371).

Karizma, diğer liderlik teorilerinin yanı sıra karizmatik ve transformasyonel liderlik tarzlarının temel bileşenidir. Bu önemli bir nokta olmasına rağmen kişisel karizma kişinin karizmatik liderlik yeteneğine sahip olacağı garantisini vermez (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 161).

İşgörenlerin güvenilir olduğunu anlatmak ve işgörenlerin gösterdikleri performans hakkında olan beklentiyi işgörenlere bildirme eğilimi gösterir (Keçecioğlu, 2003: 46). Karizmatik liderlik özel bir estetik kaliteye sahiptir. Son derece ilham verici olsa da bu estetiğin bir karanlık tarafı da mevcuttur (Ladkin, 2010: 81).

Karizmatik liderlik, ilahi bir şekilde ilhamlı hediye sahibi ve bir şekilde yaşamdan daha büyük ve eşsiz bir lider algısına sahip olarak tanımlanmıştır. İşgörenler lidere sadece güven ve saygı duymaz, ayrıca lideri kurtarıcı biri veya örnek olarak görürler ve işgörenlerin gözünde karizmatik lider bir idoldür (Muchinsky, 2006: 434).

Karizmatik olan bir liderin sahip olduğu kişisel özellikler nedeniyle işgörenlerde beklenenden daha fazla etki bırakması söz konusu olan bir gerçek olarak ifade edilebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). Aşağıda karizmatik liderlerin bazı özellikleri yer almaktadır (Gomez-Mejia ve Balkin, 2012: 358):

1. Yetersiz sayılan mevcut durumla ilgili önemli değişiklikler önermek.

2. Başka insanların enerjik ve iyimser olmasını sağlayan stratejik vizyon önererek mevcut durumun iyileştirilebilir olduğuna inandırmak hatta en iyisi için radikal değişiklikler yapmak.

3. Dikkatli bir şekilde takipçilerinin ihtiyaçlarını değerlendirerek liderin vizyonu sayesinde bu ihtiyaçları karşılamak için onları motive etmek.

4. Başkalarına özgüven örnek teşkil edecek güveni sağlamak.

5. Takipçiler için ideal rol model sağlamak.

Karizmatik liderler, izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine erişirler. Vizyonları izleyen, kendilerini adamış izleyenleri çekerler (Akdemir, 2008: 85).

Sadece karizmatik liderler organizasyonları dönüştürebildiği güçlü ve açık iddialardan dolayı, dönüşümcü liderlik, sırayla, kişisel liderlik tezi yeniden tanıtılmış, davranışsal liderlik teorisi yeniden belirlenmiş, kriz adıyla tek bir boyutta bakış açısını azaltmak için durumsal teoriyi indirgemiş, karizmatik liderlik teorisi olarak geri döndü olarak algılanmıştır (Kakabadse ve Kakabadse, 2005: 61).

1.5.4. Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, işgörenleri serbest bırakan ve işgörenlerin kendi hedefleri, planları ve programları doğrultusunda çalışmalarına imkan veren liderlik tarzıdır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Serbesiyetçi liderlik, liderlik tarzları içinde en iyi ya da en kötü olabilir. Lider normal prosedürü ve standart uygulamaları takip ediyorsa bu liderliğin kötü şeklidir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 820).

Bir lider serbesiyetçi uygulamalar benimsemişse başıboş liderlik olarak da adlandırılabilir. Astlar üzerindeki gücünü çok az kullanır onlara olabildiğince özgürlük tanır ve hedeflerine ulaşmaları için onları serbest bırakır (Kondalkar, 2007:

229). Serbest bırakıcı liderlikte lider verilen yetkileri gözetmemekte ve yetkiyi tam olarak işgörene devretmektedir (Serinkan, 2008: 26).

Serbest bırakıcı lider kararlara olabildiğince en az düzeyde katılır ve grup kararlarına veya bireysel kararlara tam bir serbesti verilir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 216). İşgörenler hedeflerini kendileri belirler ve almaları gereken kararları kendileri alırlar (Mucuk, 2005: 167).

1.5.5. Etik Liderlik

Kararların etik bir şekilde alınması için liderin etkisi büyüktür. Kararlarını etik değerleri göz önünde bulundurarak veren ve işgörenlerini bu şekilde yönlendiren lider örgüt içerisinde kolay bir şekilde kabul edilebilir (Mert ve Eren, 2008: 737).

Etik liderlik diğerlerinin haklarına ve onuruna saygı duyulmasını içeren bir liderlik tarzıdır. Brown etik liderliği; yöneticinin kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde ahlaki normlara uygun davranışlar sergilemesi ve iki yönlü iletişim, karar verme ve güçlendirme yöntemleriyle takipçilerinde böyle bir davranışı teşvik etmesi olarak tanımlamıştır (Demirel ve Diğerleri, 2013: 687).

Etik liderler, adil, insanlara ve topluma değer veren, ilkelere dayalı karar alan ve gerek özel gerek iş hayatında etik davranan, liderlik yaptığı bireylerin etik davranışlarını etkileyebilen bireylerdir. Etik liderler, gerek etik davranışlarla ilgili mesajları ileterek, çalışanlarla bu konuları konuşarak ve çalışanlara rol model olmayı başarıp bu davranışları sergileyerek gerekse, etik standartlar oluşturarak, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak, çalışanların etik konusunda dikkatli olmalarını sağlayabilmektedirler. Liderler örgütlerde olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modelidirler. Etik bir iklim yaratılarak örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınması mümkündür. Çalışanların içinde bulundukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracağı için çok önemlidir (Elçi ve Diğerleri, 2012: 287).

Etik yani ahlaka uygun bir şekilde işgörenlerine liderlik yapan liderler örgüt içerisinde etik kararlar alır ve aldıkları bu kararlar sayesinde işgörenler tarafından kabul görürler.

1.5.6. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik

Dönüştürücü liderlik için karizma bir anahtardır (Leli, 1999). Dönüştürücü liderler işgörenleri dönüştürmek isterler ve işgörenlerden bekledikleri yüksek başarı ile işgörenler ile arasında kuvvetli bir bağ oluşmasına olanak sağlarlar. Bundan dolayı karizma zorunlu hale gelmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Dönüştürücü liderlik, bireylerin, iş gruplarının, birimlerin olağanüstü performans ve başarılarını açıklayabilmek için yönetici ve personel arasında bağlantıyı gerçekleştirmeyi amaçlar (Tikici, Aksoy ve Akdemir, 2003: 512).

Dönüştürücü liderlik adını grubun başarısı öne alarak varsayımda bulunulan süreçten almaktadır. Başarılı bir lider, üyeleri kendine inanır hale getirir, kendi özelliklerine güveni oluşturur ve kendi işgörenlerinin kendi beklentilerini değerlendirir. Kısaca, dönüşümcü bir liderin başarısı grubun bir önceki başarısından daha yüksek seviyede bir performansa endekslidir (Muchinsky, 2006: 434).

Dönüştürücü lider; işgörenle aktif etkileşime giren, örgüt kültüründe değişim yaratabilen, organizasyonları bu değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek performansa ulaştıran, bir yanda izleyenlerine karşı alçakgönüllü diğer yanda uzmanlık alanındaki konularda yaptırım gücünü etkili şekilde ortaya koyabilen, karizmatik kişilerdir (Yılmaz ve Diğerleri, 2013: 18).

Liderlik teorileri içinde en bilinenlerden biri olan dönüştürücü liderlikte lider ve takipçilerinin etkileşimi yükselir, yüksek seviyede moral ve motivasyon sağlanır (Levy, 2009: 369). Dönüştürücü liderlerin diğer liderlere göre daha çok memnun takipçisi vardır (Bass ve Riggio, 2006: 41).

Dönüştürücü liderler takipçilerini etkilemek için kendi kişiliklerini kullanır ve onları işleri ve örgüt hedefleri konusunda heyecanlandırır. Onlar olağanüstü performans için çaba sarf ederler (Schermerhorn, 2012: 272).

Yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıkların ilk tartışmalarından biri, dönüşümcü liderlerin lider olarak anıldığı gibi, dönüşümcü liderlerin yöneticilere benzediğini ve görevlerin doğru yapıldığını söyler (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002: 253).

Dönüştürücü lider organizasyona pozitif ve temel değişiklikler getirendir. Birçok karizmatik lider ne yazık ki dönüşümcü lider değildir. İnsanları etkilemelerine rağmen temel organizasyonel değişiklikler getiremezler (Dubrin, 2010: 72).

Burns (1978), siyasi liderleri tanımlayıcı araştırmadan dönüşümcü liderliği formülize etmiştir ki Burns için, birincil liderlik rolü veya fonksiyonu etik konular ve çakışan değerlerin çözümlenmesinde kişilere yardım edilmesi ile ilgili farkındalığı arttırmaktadır (Yukl, 2010: 338).

İşgörenleri liderlik vasıflarını kazanmaları için geliştiren ve etkileyen ve esin kaynağı olmaya çalışan liderlerdir. Dönüştürücü liderler işgörenlerin fikirlerini, örgüt içerisinde olan statülerini önemserler. İşgörenleri süreklilik gösteren bir gelişim göstermesini isterler (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 493).

Transformasyonel liderler yüksek oranda sosyal ve duygusal zekaya sahiptirler. Onlar kendilerinin farkındadır ve duygularının kendilerini ve diğerlerini nasıl etkilediğini bilirler ve rezonans, heyecan ve iyimserlik yaratmak için kendi duygularını kullanırlar. Transformasyonel liderler vizyonerdir ve insanların kendilerini iyi hissetmesi için vizyonlarını nasıl ileteceklerini bilirler. Transformasyonel liderler değişim ajanıdır (McKee, 2012: 45).

Yaratıcılıkla ilgili özellikler, örgütün üst kademelerinden başlayarak alt kademelerine doğru ortaya çıkmaya başlar ve geniş bir alanı içine almaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 166). İşgörenlerin gizli kalan güçlü ve yaratıcı yanlarını ortaya çıkaran dönüştürücü liderler, dönüşümcü bir örgüt içerisinde,

işgörenler zihinle ilgili güçlerini ve becerilerini geliştirmek için yaratıcılık ile ilgili bir ortamda olmaları gerekir. Dönüştürücü liderliğin oluşum sürecinde lider belli bir risk alır (Eraslan, 2004: 15).

Dönüşümcü liderlik kapsamında yapılan araştırmalarda, bireyin geçmiş yaşantısının (aile ve okul yaşamlarının) liderlik davranışları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin bazı önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin, dönüşümcü liderlik davranışları yüksek olan bireylerin lise ve üniversite yaşantılarında sosyal ilişkilerinin daha iyi olduğu, takım oyunlarında daha fazla lider konumda bulundukları, aile içi ilişkilerinin daha sıkı ve ailelerinin daha yüksek ahlaki değerlere sahip olduğu belirlenmiştir (Erkuş, Coşkun ve Polat, 2010: 716).

Dönüştürücü liderler, iyi dinleyicidirler ve güvenilir danışmanlardır. Üyelerin yeteneklerini geliştirebilirler, açıklığı ve dürüstlüğü daha üst düzeye çıkarabilirler. Rol modeldirler ve öğrenme ve yetenekleri geliştirme iklimi oluşturabilirler (Pınar, 2012: 446).

Dönüştürücü liderlik, bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirmek ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirerek, örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci olarak ifade edilebilir. Dönüşümcü liderliğin temel unsurları, karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Özgener ve Kılıç, 2009: 369).

Dönüştürücü bir liderde karizma, bireysel saygınlık ve teşvik gibi özellikler bulunmaktadır. Bundan dolayı işgörenleri etkiler ve adapte olmalarını sağlar (Çiftçi ve Öneren, 2013: 649).

Güven duygusu, dönüştürücü liderin onayladıkları ve değişmenin başarılı olabilmesi için gerekli olan bir düşüncedir. Bu duygu ile işgörenlerin geleceğe ait endişesi kalmayabilir ve var olan direnç yok olabilir (Saylı ve Tüfekci, 2008: 195).

Literatürde liderlik davranışının sessizlik üzerindeki etkileri incelenirken genellikle iki tip liderlik davranışından bahsedilmektedir. Bunlar dönüşümcü liderlik

ve açık liderlik davranışı olarak ifade edilen yönetimin açıklığıdır. Dönüşümcü lider davranışları, işgörenlerin yeteneklerinin ve bağlılığının artmasının yanı sıra, işgörenlerin güçlendirilmesine ve örgütün geleceği için sorumluluk almalarına yol açar. Bu tarz liderler mevcut durumu korumak yerine geleceğe odaklanırlar, değişim yanlısıdırlar ve işgörenleri konuşmaları yönünde motive ederler. Açık liderlik davranışı ise yönetimin açıklığını ifade eden bir lider davranışıdır. Yönetsel açıklık, yönetimin çalışanlardan gelen yeni fikirlere, önerilere hatta eleştirilere açık olması ve bunları desteklemesi olarak ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 702).

İşletme hedeflerinin ve vizyonunun işgörenlere etkin bir şekilde aktarılması ve bunlara yönelik olarak işgörenlerin aktif şekilde rol almaya, kendilerini geliştirmeye ve yaratıcı olmaya teşvik ve motive edilmeleri gibi kısımları içeren kavram dönüştürücü liderlik olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarının işgörenlerin kuruma ve hedeflerine olan bağlılıklarını arttırdıkları öngörülebilir bir gerçektir (Aksoy, 2012: 245).

Transformasyonel liderlik transaksiyonel liderliğin karşıtı olarak ifade edilebilir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 1558).

1.5.7. İşgördürücü (Transactional) Liderlik

İş gördürücü liderler, izleyicilerine görev ve rollerini açıklayarak onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etmektedir. Bu tip liderler, resmi yetkisini kullanmakta ve ödülleri izleyicilerinin gösterdikleri gayrete göre vermektelerdir (Özsöylemez, 2009: 23). İşgördürücü liderler aşağıdaki özelliklere sahiptir. Bunlar (Sinha, 2008: 277):

- Performans için ödül vaad eder.
- Standartlardan sapmaları ve performans hedeflerini belirler, iyi performansı ödüllendirir kötü performansı cezalandırır.
- Astları işlerini program dahilinde yapıyorsa onlara müdahale etmez
- Sorumluluktan çekinir, riskli kararlar almaktan kaçınır.

Bu liderlik tarzı astlarına onların görevleri ile ilgili yön verilmesini vurgulamaktadır. Bu yönde görev gerçekleştirilebilir ve görev tamamlanması için zamanlama içerir. Ek olarak, lider açıkça performans beklentilerini, gerekli standart çalışma prosedürleri, kuralları ve düzenlemeleri özetler. Bu tarz, görev belirsiz olduğunda ve görev odaklı olunduğunda astın moralini artırır (Rowe ve Guerrero, 2011: 207).

İşgördürücü liderlik, mevcut hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmak için, iş performansını değerli ödüllere bağlayarak ve çalışanların işin yapılması için gerekli olan kaynaklara sahip olmasını sağlayarak organizasyonun başarısına yardım eder (McShane ve Glinow, 2010: 372).

İşgördürücü liderlik lider ve takipçileri arasında kararlaştırılan rutin performansı gösterebilmeleri için gerekli olan lider-takipçi etkileşimini içerir (Schermerhorn ve Diğerleri, 2010: 324).

1.5.8. Narsist Liderlik

Görevleri yerine getirmek için gerekli kendini yönlendirme, kendi kendine motivasyonun kurulmasında, kendi başına teşvik etme sürecidir (McShane ve Glinow, 2010: 184).

Başarıya ulaşma çabasını, başkalarında hayranlık uyandırabilmek için göstermektedir. Başarı ve başarısızlığın sonuçlarının büyük olduğu, yüksek baskılı iyi tutuma sahip işler aramaktadırlar. Çünkü özgüvenleri ve ünvan istekleri başarısızlık korkularından üstün olabilmektedir (Tuna ve Diğerleri, 2010: 621).

1.5.9. Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik daha çok batıda çalışılan bir kavram olmakla beraber daha çok doğu kökenli bir liderlik kavramıdır. Paternalistik lider, bir aile gibi işçileriyle ilgilenir. İşçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik

eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak da profesyonel olarak nasihat verir (Ergün, 2008: 826).

Paternalist bir liderin üstlendiği görev işgörenini koruyup kollamaktır. Ayrıca bireyin sadece iş hayatında değil özel yaşamında da her türlü ona yardımcı olmaktır. Ataerkillikten (patriarchy) türemiştir ve lider karşısındakini bir babaymış gibi korur ve buna karşılık olarak bağlılık ve dinlenme beklenen bir süreçtir (Ünler ve Kılıç, 2010: 682).

Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüyle yaklaşır, çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenir ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olur. Paternalist bir lider, çalışanların ve çalışanlarının yakınlarının özel kutlamalarına–düğünler, kutlamalar, mezuniyet törenleri- katılır ve hatta çalışanlarının eşleriyle ilgili sorunlarında arabuluculuk yapar. Paternalist lider çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkinin bir sonucu olarak onlardan da üst düzey bir bağlılık bekler. Kurumla ilgili acil durumlarda zor çalışanların özel yaşamları pahasına dahi olsa kurumlarının yanında olmasını ister (Erben ve Ötken, 2013: 284).

Bu stil çok direkt ve destekleyicidir. Liderden takipçilerine doğru akan iletişim, işin bitirilmesine ve aynı zamanda çalışanın duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına odaklıdır. İletişim çift yönlüdür; şöyle ki lider, takipçilerini destekler ve aynı desteği takipçilerinden alır. Neyin başarılması gerektiğine ve nasıl başarılması gerektiğine karar veren mercii yine liderdir (Rowe ve Guerrero, 2011: 135).

1.5.10. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik genellikle merkezi ve başkana bağımlı, diğer üst yöneticiler ve bir merkez komitesi veya meclis etkinliğinin taahhüdüne bağlıdır. Stratejik liderlik kurum sistemlerinin değerlendirilmesi, karar verme, yönetim kurulunun çalışmaları dahil olmak üzere tüm seviyelerdeki iletişim içeren sürekli bir proses olarak gerçekleşir (Morrill, 2007: 74).

Organizasyonel liderliğin kalitesi çalışanların organizasyona bakışını etkileyen önemli bir faktördür. Genellikle liderlerin değişikliklere nasıl cevap vereceklerine ilişkin belirlenmiş stratejik planları vardır (Mathis ve Jackson, 2011: 165).

Stratejinin liderin vizyonu, değer ve inançlarının, sezgi ve deneyimlerinin bir ürünü olduğunu öne süren girişimcilik okulu, özellikle girişimci kişiliğe sahip liderleri, strateji belirleme sürecinde önemli bir yere koymaktadır (Öcal ve Yörük Karakılıç, 2013: 31).

1.5.11. Vizyoner Liderlik

Liderin gelecekte meydana gelebilecek gelişmeye karşın öngörülü davranabilmesi ve belirsizliği yok etmesi vizyon ile ilgilidir. Vizyoner liderlik önem arz edebilir. Vizyoner bir lider organizasyonun büyük oluşunu, meydana gelen etkinliklerin zenginliğini, ekonomik güçlüğü, hizmeti isteyenlerin nitelik ve organizasyon içindeki ilişkileri içermektedir (Genç, 2007a: 49).

Vizyoner liderlik tercih analizleri ve finansal modellemeyi içeren yeni yönetim araçları gerektirebilir (Bingham ve Spradlin, 2011:186).

Vizyoner lider, bireyleri belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak çalışmaya ikna eder (Genç, 2007: 94).

Liderin rolü vizyonu gerçekleştirmek için liderlik ve kültürü sağlayarak organizasyona yön vermektir. Buradaki doğru yaklaşım kurumsal kaynak planlamasının uygulanması gibi bu dönüşümü yönetmek değildir (Bingham ve Spradlin, 2011:155).

Vizyoner liderler, organizasyonlarda paylaşılan vizyon oluşturmak için gerekli koşulları sağlayabilirler. Motivasyon oluşturabilirler ve dayanışma duygusu sağlayabilirler. Çalışanları başarıya odaklayabilirler. Öğrenmeye istekliliği geliştirebilirler, üyelerin yetenek ve sezgilerini artırabilirler (Pınar, 2012: 446).

Vizyoner liderin en önemli özelliklerinden birisi olan amaçlar ve vizyonlar, aslında lideri izleyicilerine bağlayan en önemli araçtır. Vizyon çerçevesinde liderin peşinden giden ve ona bağlılık duyan izleyiciler için, vizyonu inkar veya amaçlardan vazgeçmek bir anlamda liderin ölümüdür. Bu nedenle vizyonun ölmesi yerine kendi ölümünü seçen Wallace, vizyoner liderlik kapsamında önemli ve etkili bir mesaj vermektedir (Erkuş, Tabak ve Çoşkun, 2007: 37).

1.5.12. Otantik Liderlik

Günümüzde liderlik ile ilgili yazında sık sık karşımıza çıkan otantik liderliğin temelinde otantiklik kavramı yer alır. Otantiklik yazında etkili çalışmalar yapılmış ve otantiklik, kişinin öz benliği olarak ifade edilmiştir. Yapılan bir çalışmada otantiklik kavramının farkındalık, ön yargısız değerlendirme, davranış ve ilişkisellik olmak üzere dört bileşenden oluştuğunu iddia etmektedir. Otantik liderler bireysel değerleri faaliyetlerle, faaliyetleri de örgütsel değerler ile bağdaştırmaya çalışan; insanlara hizmet etmek isteyen ve çalışanlarını güçlendiren; kendilerine karşı dürüst, başkalarının beklentilerine uymak adına kişiliklerinden ödün vermeyen; statü ve kişisel çıkar yerine sosyal çıkarlar ile güdülenen; davranışlarının temelini değerleri ve kanaatleri oluşturan bireyler olarak görülmektedir (Gündoğdu ve İslamoğlu, 2012: 283).

Otantik liderliğin etik, dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımları ile bazı noktalarda birleştiği, ancak otantik liderliğin astların işteki tutum ve davranışlarını diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha iyi açıkladığı vurgulanmıştır. Kişiliğin ve kişisel değerlerin bireyin hayat hikayesi ile oldukça paralellik gösterdiği varsayılırsa, bir liderin otantik olması ile hayat öyküsü ve yaşanmışlıklarındaki orijinallik arasında bir bağ olduğu düşünülebilir (A. Memiş ve Diğerleri, 2009: 296).

Otantik liderliğin dört bileşenine ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibi açıklanabilir. Bunlar (Tabak ve Diğerleri, 2010: 701-702):

- Kişisel farkındalık; bir kişinin hayata nasıl anlam verdiği ve çıkarttığı ve bu anlam verme sürecinin o kişinin zaman içinde kendisini değerlendirme şekline nasıl etki ettiğine dair bir kavrayış olarak belirtilmektedir.

- İlişkilerde şeffaflık; kişinin başkalarına tanıttığı otantik benliği (sahte ya da çarpıtılmış benliğin zıttı) olarak ifade edilmektedir. Gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirilmesi, dürüst bilgi paylaşımı, gerçek görüş ve duyguların ifade edilmesi yoluyla güvenin ön plana çıkartılmasıdır.

- Veriye dayalı karar verme; karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmektir.

- İçselleştirilmiş ahlak anlayışı; benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir ahlak anlayışı kişinin kendisini organizasyonun veya toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargılarına göre yönlendirmesidir.

2000'li yıllardan itibaren yönetimde otantiklik ve otantik liderlik ile ilgili çalışmaların sayılarında fark edilir bir artış olduğu gözlenmektedir. Bu artışın, işletme yönetimleri üzerindeki etik ve kurumsal baskıların güçlenmesinin yanı sıra, pozitif psikolojinin örgütsel yaşam üzerinde giderek artan etkilerinin yarattığı yeni bir liderlik modeli arayışının sonucu olduğu söylenebilir. Gerçekten de, son yıllarda ekonomik, jeopolitik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin liderler ile ilgili bazı yeni talepler yarattığı gözlenmektedir. Bu taleplere bağlı olarak, çok uluslu şirketlerden, sivil toplum örgütlerine ve devlet yönetimine kadar, yöneticilerin şeffaf, her an hesap vermeye hazır, ahlâki ve insani değerleri benimsemiş, iç ve dış paydaşların mutluluk ve refahına önem veren liderler olmaları beklenmektedir. Bu beklentiler, büyük ölçüde otantik liderlere atfedilen karakteristik özelliklerde karşılık bulmaktadır (Öcal ve Diğerleri, 2012: 276).

II. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Bu bölümde değişim ve örgütsel değişim kavramları, örgütsel değişimin amacı, süreci ve örgütsel değişimi yönetme ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Değişim Kavramı ve Kapsamı

Değişim mevcut bir durumdan başka bir duruma geçişi, başka bir ifade ile bir sistemin başka bir sisteme dönüşümünü ifade etmektedir (Sucu, 2000: 15). Değişim dışarıdan gelen etkilere verilen bir tepki olarak da nitelendirilebilir (Ertürk, 2009: 274).

Değişim, etkileşim içinde olunan çevrenin ihtiyaçları karşısında eksik kalınması halinde gereksinimleri karşılayabilecek seviyede kişisel ya da örgütsel yeni düşüncelerin ortaya çıkarılması, örgütlerin yeniden dizayn edilmesi, karar verme ve bu kararların uygulamaya geçilmesi sürecidir (Çalık, 2003: 539).

Önceden planlanmış veya planlanmamış bir şekilde sistemin, bir ortamın ya da bir sürecin mevcut durumdan başka bir duruma getirilmesi olarak ifade edilmektedir (Durna, 2002: 8).

İşletmelerin içinde bulunduğumuz bilgi çağında yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişime ve yeniliklere çok hızlı şekilde uyum sağlamaları gerekmektedir, bu nedenle de yenilik yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca küresel rekabet koşullarında üstünlük sağlamaları için bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu adaptasyonu sağlamaları için ise bilgiyi etkin bir şekilde yönetebilmeleri yani bilgiyi kullanabilmeleri, bilişsel süreçlerden geçirip yeniden üretebilmeleri gerekmektedir

(Öğüt, Aygen ve Demirsel, 2007: 164). Kısaca değişim, tüm örgütsel süreçlerin mevcut durumunun işlevsel yeteneğini arttırma sürecidir (Genç, 2007: 186).

Gelecek yılların anahtar kavramları arasında gösterilen değişim, bireyin kendi psikolojik ve biyolojik yapısında, sosyal çevrede ve bireyin iş ortamında meydana gelen bir oluşumdur (Yıldız, 2012: 178).

Olguların birbirleri ile ilişkilerinde, bir bütünün olgularında önceden var olan duruma göre nicelik ve nitelik bakımından gözlenebilir bir farkın oluşması değişimi ifade etmektedir (Kuzubaşıoğlu ve Çelebi, 2009: 2). Değişimi etkileyen birçok etken olmasına rağmen bilgi olmadan değişimin olmayacağı düşüncesi ile bilginin değişimi harekete geçiren etkenler arasında olduğu ve bu etkenlerin başından yer aldığı söylenmektedir (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009: 45).

Bir sistemin, bir sürecin ya da durumun planlı veya plansız olarak mevcut olan durumdan farklı bir duruma dönüştürülmesi değişimdir (Serinkan, 2008: 63).

Özetle değişim, belli bir süreçte oluşan farklılık olarak ifade edilebilir (Kuyumcu, 2011: 28). Değişimin işletmelere sağladığı faydalara rağmen, işgörenler değişime karşı direnç gösterebilmektedirler.

2.1.1. Değişim Çeşitleri

Değişimin birçok çeşidinden söz etmek mümkündür. Burada değişimin genel olarak çeşitlerine değinilmiştir.

2.1.1.1. Genel Anlamda Değişim Çeşitleri

Genel anlamıyla değişimin toplumsal, teknolojik ve ekonomik olarak üç çeşidi ele alınmıştır.

2.1.1.1.1. Toplumsal Değişim

Toplumsal değişim insan ilişkilerindeki ve davranışlarındaki farklılaşmaları ifade etmektedir. Başka bir ifade ile kültürel değişim olarak da adlandırılan

toplumsal değişimin bireyler ve örgütler arasındaki etkileşimde meydana gelen değişikliği anlattığı söylenebilir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 241).

İnsanlık tarihi boyunca yer alan değişim bir süreçtir. Fakat son yıllarda değişimin hızı diğer dönemlere göre daha da hızlı bir artış göstermiştir. Bundan dolayı insanlık tarihi boyunca bütün bireylerin ve günümüzde ise bireylerin hızlı değişime yakından şahit olduğunu bilinmektedir (Özer, 2008: 159).

Bireylerin yaşadığı toplum içerisinde meydana gelen değişimler toplumdaki bireylerin birbirleri ile etkileşimde olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Oluşan bu değişim öncelikle bireylerin ve daha sonrasında ise bireylerin yer aldığı örgütlerin değişimine neden olacaktır.

2.1.1.1.2. Teknolojik Değişim

Teknoloji, değişimi etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ancak teknoloji denilince insanların aklına dev fabrikalar ve yüksek ses çıkaran makineler gelmektedir. Bunun aksine teknoloji bunların çok ilerisinde olan bir olgudur (Yaman, 2007: 14). Yapılan görevin veya işin yapılışında yararlanılan malzemelerin değişime uğramasıdır (Demirtaş, 2012: 21).

Hızlı değişen teknoloji ile birlikte değişime olan ihtiyaç da giderek artmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte süreç içerisinde oluşan aksaklıklar değişime olan olumlu bakış açısı ile ortandan kaldırılmaktadır.

2.1.1.1.3. Ekonomik Değişim

Çeşitli kuruluşların, belirli kurallara göre üretim, dağıtım, mal ve hizmetlerin kullanımı ile ilgili davranış biçimlerini belirleyen ekonomi, sistem içinde yer alan örgütlerin, ne üreteceği, nasıl üreteceği ve üretilen mal ve hizmetlerin gelire bağlı olarak nasıl bir dağılım göstereceğini belirler. Bütün örgütler için ekonomik baskılar önemli sorunlar teşkil etmektedir. Nitekim bu baskılar örgütü ve örgütün gelişmesini etkiler. Özellikle geri kalmış ülkelerde ekonomik yapı küçük örgütlerden

oluşmaktadır. Bu ülkelerde kalkınma faaliyeti geniş çapta yığın üretime gidilmesi ve böylece artan talebi karşılamakla gerçekleşir. Ekonomik değişimler ve dalgalanmalar örgütün büyümesini etkileyen önemli faktörlerdendir (Dursun, 2007: 25).

Günümüzde hızla artan nüfus ile birlikte ekonomide ortaya çıkan ürün ya da hizmet ihtiyacının karşılanması giderek zorlaşmıştır. Fakat değişime olan ihtiyacın göz ardı edilmeyerek değişime olan önemin artması ile birlikte ülkeler talep edilen ihtiyaçları karşılamaya daha elverişli duruma gelmişlerdir.

2.2. Örgütsel Değişim Kavramı ve Kapsamı

Örgütsel değişim, örgütün yönetsel, fiziksel ve mekanik yapısında değişiklikler yoluyla verimliliği arttırmaktır (Akdemir, 2008: 221).

Değişen rekabet ve çevresel faktörlerin oluşturduğu baskı örgütte değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin toplumsal ve endüstriyel dinamiklerdeki farklılıkları hızlı bir şekilde anlayıp karşılık verebilecekleri içsel bir yetenek geliştirmeleri değişimle mümkün olmaktadır. Bu sayede faaliyetlerde optimum seviye ve yüksek müşteri tatmini sağlanmış olur, ayrıca işgörenlerin iş tatmini ve gelişimlerine de katkı sağlanır (Ünüvar, 2006: 272).

Değişim, hız ve etkisi farklı olsa da evrendeki tüm varlıkları etkilemektedir. Sürekliliğinden kaynaklanan en belirgin özelliği hızıdır. Değişimin etkisi, hızı ve gücü sınır tanımaz bir niteliktedir ve örgütler için değişim en genel tanımıyla "*risk*" olarak açıklanmaktadır. Örgüt çeşitli sebeplerden dolayı değişime gitmektedir. Bu sebepler hammadde kaynakları, süreçler, girdiler ve çevre koşulları olarak gösterilebilir (Yalçın, Seçkin ve Demirel, 2009: 45).

Örgütün alt sistemlerinde ya da unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkilerde yaşanan olumlu ya da olumsuz niteliksel veya niceliksel, planlı veya planlı olmayan her türlü değişiklik örgütsel değişim içerisinde yer almaktadır (Oğuz, 2009: 32). Bir yazarın görüşüne göre tüm örgütler sürekli bir değişim içerisindedir. Değişim ister büyük ister ise küçük olsun her zaman hayatımızda vardır (Çelebioğlu, 1990: 104).

Değişimin kaynağında bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, politik gelişmeler ya da sosyo-ekonomik oluşumlar yer alabilir. Örgütlerin bütünleşmesinde ya da yeni çevreye hazırlanmasında atılması gereken en önemli adım örgütsel değişimdir. Ancak bu değişimi yeniden düzenleme olarak ele almak yerine yeniden tasarlama ya da değişim mühendisliğini uygulama olarak benimsemek gerekir (Kaya Bensghir, 1996: 239).

Eski kurumsal teori, örgütsel değişimi yalnızca çevreye olan uyumu ile ilişkilendirirken, yeni kurumsal teori çevreye olan uyum ve eş biçimli hareketler yanında örgütsel faaliyetlerin durağanlığına da değinmektedir. Kurum kelimesi hem değişim hem de durağanlık olarak düşünülebilir, bu nedenle örgüt – çevre ilişkisinin yalnızca çevreye uyum ile sınırlandırılamayacağı ortaya çıkmaktadır. Çünkü çeşitli düzeylerdeki örgüt ilişkileri her zaman eş biçimli örgütsel formlarla sonuçlanmayabilir (Özkan Canbolat, 2010: 250).

Yeni kuramsal teori ayrıca, verimliliği arttırmanın yanında çevre tarafından benimsenme ve meşrutiyet kazanmanın örgütsel değişimin temelini oluşturduğunu savunmaktadır. Kuram, "kurumsal girişimcilerin siyasi güçleri, akılcı yaklaşımları, sosyal ya da örgütsel kişilikleri, bilimsel sınırları, menfaatleri vb. konularda değişimin nasıl gerçekleşeceği düzleminde yaşanmıştır (Özdemirci ve Doğan, 2012: 51).

Değişimin örgütsel olması, örgütün çeşitli sebeplerden dolayı değişime ihtiyaç duyması ile ortaya çıkmıştır. Örgütün ihtiyaç duyduğu değişime işgörenlerin uyum sağlaması örgütün kolay bir şekilde değişime adapte olmasını sağlayacaktır.

2.2.1. Örgütsel Değişimin Amacı ve Önemi

Örgütsel değişimin amacı, değişken çevre koşullarında örgüttün daha aktif bir yapıda olması, verimlilik artışı, üyelerinin tatmini ve kendilerini geliştirmeye imkan sağlayan bir örgütsel yapı kurmaktır (Kuyumcu, 2011: 36).

Örgütsel değişim bir sistem olan örgütlerin zamanla eskimişliklerin önüne geçmek, bozulmayı engellemek, gelişmelere cevap vermek amacıyla yapılır. Bu genel amaçlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır. Bunlar (Genç, 2007: 185-186);

- Verimliliği arttırmak: Örgüt içindeki yapı ve işletmenin faaliyetleri ile alakalıdır.
- Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak: İnsanlar monotonluktan her gün aynı işi yapmaktan sıkılırlar. Bu yüzden rotasyona ve değişime ihtiyaç duyabilirler.
- Etkinliği arttırmak: Değişimin en önemli amacıdır. Etkinlik artışı işin gerekleri ile işi yapacak olan kişinin niteliklerini bütünleştirme ile sağlanabilir.
- Diğer amaçlar: Diğer bahsedilen amaçlara ilave olarak, karşılaşılan problemlere çözüm getirme, değişimde gelişime karşı hazır olma ve desteğin arttırılması, iletişimin arttırılması, pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlanması ve sinerji etkisi yaratması gibi amaçları yer almaktadır.

Etkinliği arttırmak değişimin en önemli hedeflerindendir. Başka bir ifade ile işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri birleştirilerek işi daha etkin yapmak mümkündür. İş için gerekli olan ile işi yapacak olanın becerileri arasında fark oluşmaya başladığında etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanan etkinliği değiştiren her değişim stratejik bir değişimdir (Oğuz, 2009: 34).

Örgütler yapıları gereği ilk olarak amaçlarına ulaşmak isteyen oluşumlardır. Bu bağlamda sosyal bir eylemi yerine getirdikleri ölçüde hayatta kalmayı başarabilirler. Bu yüzden örgütler amaçlarını belirlerken çevrenin ihtiyaçlarını ve baskılarını dikkate almak zorundadır. Çevredeki değişim ile beraber bu ihtiyaç ve baskılarla değiştiğinde örgüt bu değişikliklere göre kendini yeniden düzenlemek veya yenilemek mecburiyetindedir (Yaman, 2007: 14).

2.2.2. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Örgütsel değişimin birçok farklı özelliği bulunmaktadır. Örgütün tamamı ile ilgili olan örgütün içinde yer aldığı çevrede olan değişiklikler ile örgütün kaynakları yolu ile örgütü etkilemekte ve örgütün dengesini değiştirmektedir. Örgüt çevresindeki değişmeler beklenenden daha fazla olduğunda örgüt hayatta kalabilmek için çevrenin gereksinimlerine ayak uydurmak zorunda kalacaktır (Tunçer, 2011: 58). Her örgüt için gerekli olan değişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kuyumcu, 2011: 30):

- Değişim örgütün dış çevresinin baskılarına dayalı olarak doğal, evrimsel veya uyarıcı olabilir.
- Eğer örgüt durgunluktan kaçınmak zorundaysa değişim hayati önem kazanır.
- Değişim çeşitli aşamalarda oluşabilir. Endüstri bazında, örgütsel veya bölümler arasında.
- Değişim ile örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.
- Değişim, teknolojik gelişmenin hızı, iş dünyasının şiddetli rekabetine dayalı olarak artar.
- Değişim olağandır ve süreklidir.
- Değişimin etkisi önceden tam olarak kestirilemez.
- Değişim, tek seferlik bir olay değildir, değişim bir süreçtir. Planlı bir değişimde dahi her zaman yeni düzenlemelere ihtiyaç vardır.

Değişimle ilgili başka bir özellikte değişimin kapsamıdır. Değişim, kapsamına göre sınıflandırıldığında ölçeğin bir tarafında, güçlü bir rakip tarafından piyasaya yeni mamul sürme gibi stratejik bir niteliğe sahip temel bir değişim söz konusu iken, diğer tarafta, günlük olaylar kendini değişim olarak göstermektedir. Böyle bir durumda yöneticiler değişimi günlük olarak ele almakta ve yönetmektedirler. Bu açıklamaların tamamlayıcı bir unsuru olarak değişimi dört

kategorili bir ölçek üzerinde de sınıflandırmak mümkündür (Güleş ve Burgess, 2000:102):

- Mevcut yapının devamı niteliğinde değişimin olmaması,
- Örgütün yapı veya süreçleri üzerinde herhangi bir değişiklik olmadan büyümesi,
- Örgütün yeni bir yapı ve/veya yeni süreçlere doğru evrim geçirmesi,
- Örgütün radikal (devrimci) bir şekilde yeni bir yapı ve/veya sürece doğru değişmesi.

Çalışanlar tarafından yüksek belirsizlik algısına ve olumsuz etkiler iş hayatındaki bazı değişimler neden olabilir. Değişimin bir başka özelliği ise işgörenlerin değişim sonucu üzerlerinde ve işlerinde oluşacak etkiyi hangi seviyede algıladıkları ve örgütsel değişim öncesi işgörenlerin değişim için hazırlık ya da planlama yapıp yapmadığı hakkındaki bilgileri içerebilir (Karakuş ve Diğerleri, 2013: 222).

Örgütsel değişim, çeşitli özellikleri bir arada içermektedir. Örgütsel değişime olumlu bakan örgütler mevcut yapının değişimine çabuk uyum sağlamaktadırlar.

2.2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Değişime sebep olan nedenler açıklandığında değişim içselleşir ve uygulamaya daha kolay geçilir (Akgeyik, 2001: 108).

Bireyler de olduğu gibi örgütlerde de zorlayıcı bir neden olmadığı sürece değişimin meydana gelmesini istememektedirler. Örgütlerin değişimine neden olan durumlar zamana ve yere göre değişiklik göstermektedir. Örgütsel değişimin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Töremen, 2002: 190);

- Örgütteki iletişim kopukluğu,
- Örgütsel performansın düşüklüğü,

- Örgüt kültüründeki meydana gelen değişiklikler,
- Teknolojik gelişmeler,
- Çevresel baskılar,
- Örgütsel krizler ve çatışmalar,
- Değişen yasa ve düzenlemeler.

Örgütsel değişimin çeşitli nedenleri vardır. Örgütsel değişimin başlıca nedeni örgüt içerisinde yer alan bireylerin değişime ihtiyaç duymasıdır. Değişime ihtiyaç duyan bireyler örgütte yer alan eksikleri daha fazla görebilirler.

Basit tüketim malları üretip satan işletmeler için fonksiyonel örgüt yapısı uygun olabilir. Çünkü yaratıcılığa en az ihtiyaç gösterir. Yenilikçi ortalama ve değişime fazla gerek yoktur. Öte yandan, ürün ve pazar çeşitlendirmesine yönelmiş işletmelere yaratıcı ve araştırıcı özelliği olan örgüt yapıları uygundur (Vergiliel Tüz, 2001: 52).

Değişimi gerekli kılan bazı durumlar aşağıdaki gibidir (Sucu, 2000: 22):

- Büyüme, teknolojik yetersizlik veya yenilik gibi örgütün içinde yer alan öğelerin zaman ile yönetsel ve yapısal öğelerindeki değişimler,
- Örgüt dışında yer alan menfaat gruplarında meydana gelen değişiklikler,
- Çevresini değiştirmeye çalışan örgütün sebep olduğu değişim ile çevresine yarattığı etkiler ile olan değişim,
- Ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal, teknolojik ve ekolojik çevre gibi örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimler.

Örgütlerin çözüm bulunması gereken tüm sorunlar, çözümlerle birlikte değişimi de zorunlu kılmaktadır. Örgütleri değişmeye zorlayan etmenler şu şekilde sıralamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243):

- Müşteriler: Tüketicilerin beklentilerinin değişmesi sonucu tüketiciler daha fazla talep etmeye başlamışlar ve kalitesiz ve yetersiz hizmet veren örgütlere karşı dayanamaz hale gelmişlerdir.
- Rekabet: En çok karşılaşılan faktördür. Örgüt ne kadar büyük ve etkin olsa da rekabet ortamı ile karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır.
- Yeni düzenlemeler: İç piyasada meydana gelen rekabet etme imkanının arttırılması ve kaliteli ürünler üretilmesi yönünde atılan adımlar sonucu değişime olan ihtiyaç artmıştır.
- Teknoloji: Üretilen teknolojinin kısa vadeli oluşu ve sürekli değişen teknoloji örgütlerin değişmesine sebep olan faktördür.

Değişime hem birey olarak hem de örgütsel olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin değişmesi örgütün içerisinde yer alan bireylerin değişime ihtiyaç duyması, örgüt dışında olan diğer örgütlerin değişime hızlı geçmesi gibi nedenler örgütlerin değişime geçmesini sağlamaktadır.

2.2.4. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Örgütsel değişim içerisinde yer alan çeşitli örgütsel değişim yöntemlerine değinilecektir.

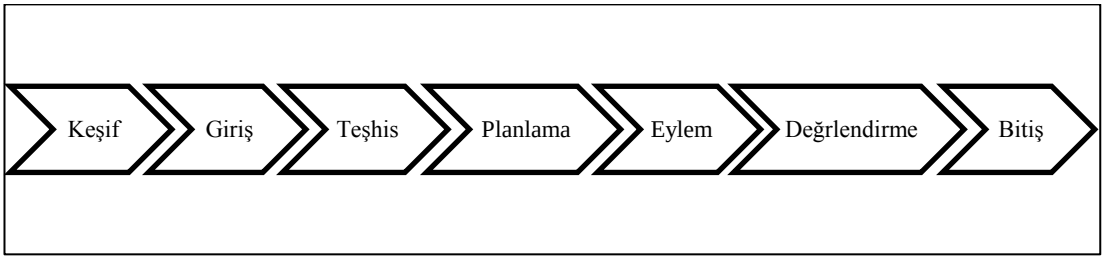
2.2.4.1. Geleneksel Değişim Yöntemi

Toplumsal yapıyı meydana getiren sosyal ilişkilerin dokusunda, sosyal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tavırlarında meydana gelen farklılaşmaya sosyal değişme denir. Başka bir ifade ile toplumsal yapıdaki değişme toplumun büyüklüğünde, parçaları arasındaki uyum ya da dengede veya örgüt yapısında yaşanan değişmedir (Oğuz, 2009: 29).

2.2.4.2. Planlı Değişim Yöntemi

Örgüt içerisinde yer alan üyelerin katılımı ve desteği ile gerçekleşen değişim planlı değişimdir (Kuyumcu, 2011: 28). Planlı değişim geçmişe göre günümüzde daha sık karşılaşılan bir değişim türüdür. Sosyal yapıda daha geniş bir alanda kabul görmek, etkinlik ve verimlilik arttırma, gelecek ile ilgili öngörülerin tespit edilmesi ile bütün örgütün veya onun önemli bölümlerinin fonksiyonlarının değiştirilmesidir (Sucu, 2000: 83). Dikkatli ve temkinli karar verme mecburiyetinden dolayı planlı değişimde güçlükler ile karşılaşılabilir (Dursun, 2007: 27).

Planlı değişimde çevre şartlarına bağlı olan değişme modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 5. Planlı Değişim Modeli

Kaynak: (Töremen, 2002: 188).

Planlanmış değişim, örgüt içerisindekilerin performansı düşünerek oluşturulan bir tepkidir. Oluşturulan bu tepki de var olan ilişki durumu ve beklenen arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Keçecioğlu, 2003: 152).

Örgütsel değişimi amaçlayan ve geleneksel değişimi tamamlayan işbirlikçi bir yöntem olan planlı değişim, değişimde yer alanlar ile değişime ihtiyaç duyan sistemleri içine alan özgür ve işbirlikçi bir yöntem olarak ele alınmaktadır (Kuyumcu, 2011: 53). Bir bireyin, topluluğun, örgütün veya daha geniş bir toplumsal yapının, mevcut durumu doğrudan etkilemek ve başka bir duruma çevirmek için göstermiş olduğu planlı ve amaçlı çabaya planlı değişim denmektedir (Çalık, 2003: 540).

Örgütsel değişim süreç olarak ele alındığında üç şekilde ortaya çıkabilir;

1. Bireyde değişim: İnsanların davranışlarında, görgülerinde ve bilgilerinde oluşan değişimdir (Özmutaf, 2007: 90).
2. Örgütsel yapıda değişme: Örgütteki ilişkileri yeniden oluşturmayı ve görevleri yeniden belirlemeyi gerektirir. Örgüt yapısında meydana gelen değişmeler iş gruplarını düşürme veya arttırma, merkezden yönetim veya yerinden yönetim, denetim alanını genişletme ya da daraltma, iletişim kanallarını yeniden tanımlama, karar verme yetkisini yeniden belirleme, gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir (Töremen, 2002: 188).
3. Teknolojide değişme: Bir örgütün üretim süreci teknolojik değişimi ile ilgilidir. Örgütteki ürün ya da hizmeti daha yararlı hale getirmek için değişimin teknolojik olması istenir (Yaman, 2007: 21).

Planlı değişim, örgütün işlevsel etkinliğini iyileştirmek amacıyla bilerek ve istenerek başlatılan faaliyetleri ifade etmektedir. Planlı değişimin temel amaçları arasında örgütün çevresel değişimlerle başa çıkma yeteneğini ve örgüt üyelerinin davranışsal kalıplarını yeniden uyarlama arttırmadır. İlk sistematik değişim modellerinden olan planlı değişimin iki temel ilkesi bulunmaktadır. Bunlar (Özer, 2008: 163);

- Tüm bilgiler müşteri ile değişim ajanı arasında serbestçe ve açıkça paylaşılmalıdır,
- Bilgi direkt olarak eyleme çevrilebildiği takdirde yararlıdır.

Değişimin planlı bir şekilde olması hem örgüt içerisinde yer alan işgörenleri olumlu yönden etkilerken hem de örgütün planlı olarak değişime geçmesi örgütün aniden karşısına çıkabilecek etkenlerin önüne geçmektedir.

2.2.4.3. Planlı Olmayan Değişim Yöntemi

Planlı olmayan değişim içinde bulunulan durumun zorlanmasıyla kendiliğinden ortaya çıkan, örgütün uymaktan başka çaresinin olmadığı önceden planlanmayan değişim türüdür (İraz ve Şimşek, 2004: 101).

Plansız değişimin örgütsel açıdan daha fazla olumsuz sonuçlara neden olduğunu söylenebilir. Değişim, gereksinimler ve değişim faktörlerinin tanımlanmasıyla, planlı ve titizlikle yönetilmesi gereken ciddi bir süreçtir (Yaman, 2007: 24).

Organizasyonların bilerek ya da bilmeyerek değişimi beklemez iken değişimin içerisinde kendilerini bulmaları olarak ifade edilebilir (Özmen ve Sönmez, 2007: 177).

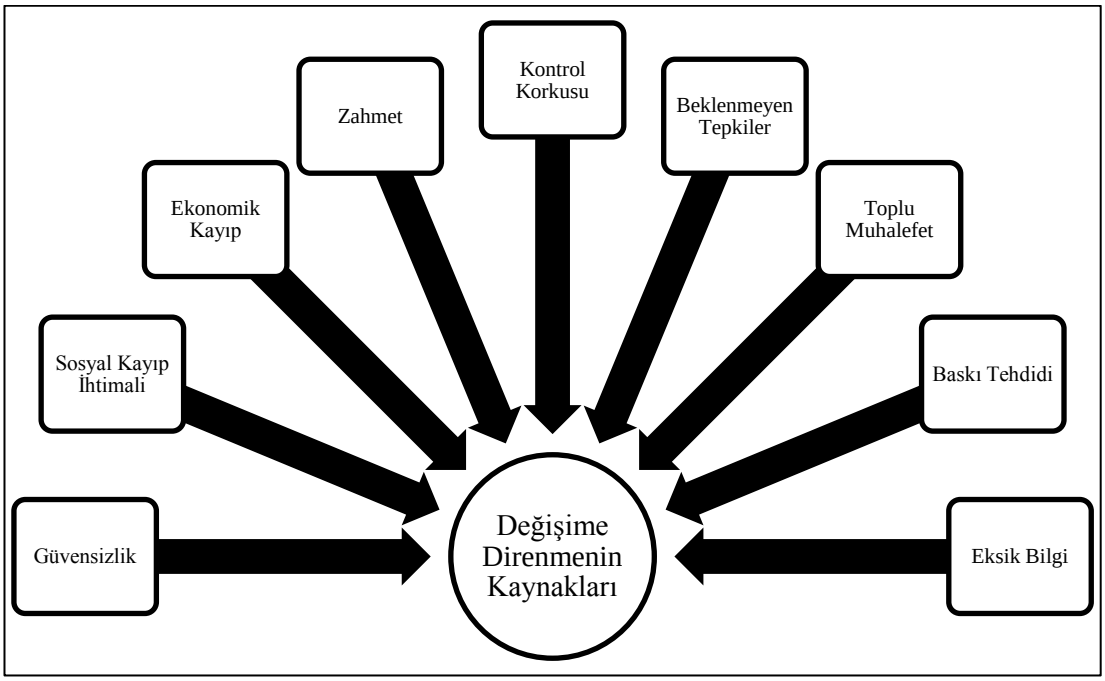
2.2.5 Örgütsel Değişime Direnç

Örgütsel değişime dirence yol açan çok sayıda neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden bireysel ve örgütsel kaynaklı olarak ortaya çıkanlar incelenmiştir.

2.2.5.1. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri

Örgütlerin yer aldıkları çevreye uyum sağlamaları için örgütsel değişim yapılır. Kullanılan teknolojinin değişimi, örgütün yapısında ve süreçlerinde meydana gelen değişim, iş yapma yöntem ve tekniklerindeki değişim, örgüttün bütününde veya bir kısmında meydana gelen değişim örgütsel değişime neden olmaktadır. Değiştirilen öğeler bilgi, tutum, deneyim, değer yargıları, görgü, dünya ve bir görevi yerine getirebilme yeteneğidir (Genç, 2007a: 318).

Aşağıdaki şekilde örgütlerde değişime direnme kaynakları görülmektedir.



Şekil 6. Değişime Direnmenin Kaynakları

Kaynak: (Töremen, 2002: 192).

İş güvencesizliği, işgörenin, örgütsel değişim neticesinde oluşan ve işin sürekliliğini sıkıntıya uğratan belirsizliğe bağlı olarak işini kaybetme korkusu yaratan durumlardan oluşmaktadır (Yaşlıoğlu, Kanten ve Özaslan, 2010: 113). Değişime direnen işgörenlerin değişime direnmelerinin birçok sebebi vardır. Değişime direnen işörenler iş güvencesizliği yaşayarak işlerini kaybedecekleri gibi yanlış düşüncelere sahip olurlar.

Farklı şekillerde ifade edilen değişime direnmenin kaynakları aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir (Kuyumcu, 2011: 71):

- Bilgi ve güven eksikliği; bireyler değişime direnirler çünkü düşünülen amaç, teknoloji ve bunlarla ilgili planlanan değişimin nedeni ve sonuçlarını bilememektedirler.

- Değişime karşı olumsuz algılama ve değişime karşı hazırlıklı olmama değişimi algılama farklılıklarının temelini oluşturmaktadır ve bu da değişime karşı dirence sebep olmaktadır.

- Farklı değerleme ölçütleri; örgütün gelecekteki etkinliğinin ve görünümünün hakkında değişik fikirlerin öne sürülmesi, örgütün etkinlikleri ve beklenen sonuçları hakkında istenen sonuca ulaşamamadan doğan farklılıklardır.

- Kişisel çıkarlar; bireyler veya gruplar değişim ile rahatlık, güvenlik, prestij, güç, para ve profesyonel yeterlik gibi konularda kayıplara ulaşacaklarını düşünüyorlar ise değişime direnç gösterirler.

- Değişime karşı uyumsuz olunması değişime direniş nedenlerinden biridir. Değişime uyum her bireyde farklılık göstermektedir. Ayrıca bireylerin aynı anda özel hayatlarında yaşadıkları diğer olaylarda bu süreçte önemli bir role sahiptir.

- Değişime karşı hoşgörünün az olması; psikolojik kişilik özelliği değişimi farklı biçimlerde özümseme yeteneğine sahip olunmasıdır.

Yöneticilerin örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklikleri başarıyla uygulayabilmeleri, işgörenlerin direnişine neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına, büyük ölçüde işgörenlerin değişikliğe karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır. İnsanlarda ve örgütlerde derin bir direniş yaratan değişim, kişisel düzeyde, değişim bilinen bir durumdan bilinmeyen bir geleceğe hareket etme temeline dayandığı için oldukça fazla kaygı yaratabilir (Helvacı ve Diğerleri, 2013: 122).

2.2.5.1.1. Bireysel Nedenlerle Değişime Direnç

Değişime karşı bireysel direnme nedenleri olarak, seçici dikkat ve alışkanlıklar, hatırda tutma, kişisel özgürlüğün kaybolacağı korkusu, ekonomik etkenler bağımlılık, belirsizlik korkusu, çekilme ve güvenlik sıralanabilir. Bireyler, bilgileri dahilinde, en elverişli olana uymak ve uzlaşmak için eylemlerini seçici olarak algılamak eğilimindedir. Birey, değişmeye direnme yerine, gerçeği anlar,

değişmenin bireysel ve örgütsel yanlarını fark ederse, değişmeyi onaylar (Çalık, 2003: 545).

2.2.5.1.2. Örgütsel Nedenlerle Değişime Direnç

Örgütsel değişime direnç, yapıyı korumak, işgören gruplarının baskısı, güç dengelerinin değişmesi ve başarısız olmuş denemeler gibi nedenlerle olmaktadır (Oğuz, 2009: 63). Örgütler genellikle çevreye bağımlı olarak faaliyette bulunmakta ve onu değiştiremediklerinden dolayı daha iyi uyum sağlamak için kendiler değişmektedirler (Güleş ve Burgess, 2000: 103).

Örgütsel değişimime neden olan birçok etken yer almaktadır. Örgütsel değişime karşı direnmenin kaynakları aşağıda yer almaktadır. Bunlar (Keçecioğlu, 2003: 153);

- Kazanılmış haklar tehdit altındadır,
- Karşıt yorumlar,
- Bilinmeyenden korkmak,
- Zayıf zamanlama,
- Güven ihtiyacı,
- Değişime ihtiyacın hissedilmemesi.

Her örgütte değişim hoşgörü ile karşılanmamaktadır. Bu sebeple bireyler değişime direnç gösterirler. Değişime direnç gösteren bireylerin başarısızlıkları değişim yönetimine karşı tutum ve davranışlarından kaynaklanmaktadır (Genç, 2007a: 322).

2.2.5.2. Örgütsel Değişime Direnişin Önlenmesi

Örgütlerin değişimin yönetilmesinde karşılaştıkları ve öncelikli olarak çözmek zorunda oldukları konu değişime dirençtir. Değişime direncin yok edilebilmesi için iki önemli husus söz konusudur. İlk olarak değişime karşı

oluşabilecek direncin önceden öngörülerek çözümlenmesidir. Böylelikle değişime direnç oluşmadan engellenebilir veya direncin en az seviyede oluşması sağlanabilir. İkinci olarak değişime karşı direnç oluşmamasının veya var olan direncin ortadan kaldırılmasının insan faktörünün geliştirilerek güçlendirilmesi yoluyla aşılabileceğidir. Değişime karşı direnç iki farklı şekilde meydana gelmektedir. İlki kişisel nedenlerle değişime direnç, ikincisi ise örgütsel nedenlerle değişime dirençtir (Oğuz, 2009: 61).

Örgüt içerisinde yer alan liderlerin değişime karşı direnişi engellenmesi için üstlenmesi gereken bazı görevleri vardır. Bu görevler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Bunlar (Töremen, 2002: 193):

- Uzmanların tutumlarının desteklenmesi,
- İletişim ağının etkili bir şekilde kurulması,
- Değişime yol açan zorlayıcı bir sebep bulunması,
- Amacın harekete geçmeyi sağlaması,
- Harekete geçme konusunda bireyleri ikna etmek,
- Gelecek hakkında olumlu bir portre oluşturmak
- Dirence yeni bir bakış açısı getirme,
- Başarıyı tüm personel ile birlikte kutlamak.

Değişim belirli bir ölçüde belirsizlik oluşturabilir. Bu yüzden içinde bulunduğu durumdan memnun olan bireyler için bu bir güvensizlik göstergesidir. Başka bir ifade ile değişimin olduğu yerde sosyal ve ekonomik kayıplarda olmaktadır (Can, 2005: 285).

Değişim temsilcisi olarak liderin dirençleri minimize etmek için özellikle aşağıdaki ölçütlerin nasıl doyurulacağını bilmelidir (Keçecioğlu, 2003: 154);

- Fayda: Değişim, değişime cevap verecek bireyler için açık avantaj yaratmalıdır.

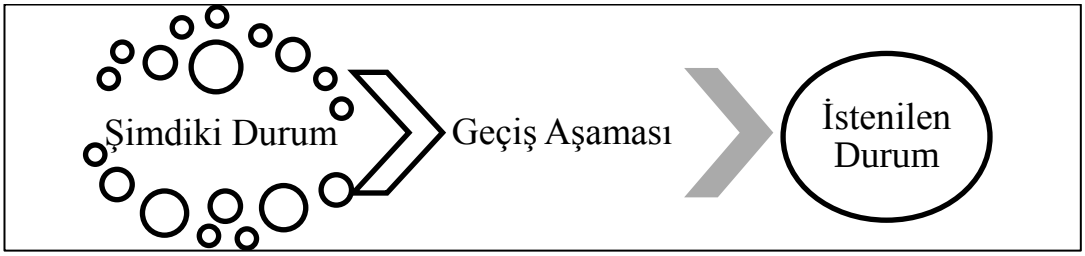
- Uygunluk: Değişim, değişime cevap verecek insanların var olan değerleri ve tecrübeleriyle mümkün olduğunca uyumlu olmalıdır.
- Karmaşıklık: Değişim, karmaşık olmamalı, anlaşılması ve kullanılması mümkün olduğunca kolay olmalıdır.
- Denenebilir: değişimde, insanlara adım adım eğilim verilmeli ve değişen koşullara göre yeniden düzenlenebilmelidir.

2.2.6. Örgütsel Değişim Süreci

Örgütsel değişim, oluşumu, biçimi ve özellikleri bakımından farklılık gösteren bir süreçtir. Bir organizasyonun yapısının tamamen değiştirilmesi, değişim süreci olarak adlandırılabileceği gibi bir bölümünün, bir ürününün, stratejisinin, ya da bir fonksiyonun değiştirilmesi de değişim sürecinin bir parçasıdır (Güney, 2007: 49).

Örgütsel değişim sürecindeki kritik başarı faktörlerinden biri de işgörenlerin ortaya çıkan yeni duruma adaptasyonunun sağlanması ve yeni olanın kabullenilmesinin sağlanmasıdır. Çünkü ancak işgörenlerin değişme direncinin minimum olduğu noktada, değişimin getirdiği darboğaz aşılabilir ve yeni olan geliştirilebilir (Kaymaz ve Diğerleri, 2008: 95).

Örgütsel değişim sürecinde örgütün yapı, görev, teknoloji, kültür, insan, amaç ve stratejileri gibi çok önem taşıyan alanlarına çoğunlukla müdahale edilir ve bunlar değişimden etkilenir. Bu nedenle müdahale edilmeden önce sistem çok iyi analiz edilmeli ve değişme hazırlanmalıdır. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda özellikle başarılı bir değişim gerçekleştirilmesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken üç temel konu dikkati çekmektedir. Bu üç temel konu sistemi iyi bir şekilde tasarlayarak, işgörenleri sistemin istediği şekilde eğitilmesini sağlayarak işgörenleri istenilen özellikler seviyesine yükseltmek ve son olarak da işgörenleri mevcut olan amaç doğrultusunda motivasyonunu sağlamaktır (Saylı ve Tüfekci, 2008: 196).



Şekil 7. Değişim Süreci

Kaynak: (Saylı, 2008: 196).

Değişime direniş, değişimin hayata geçirilmesini engelleme, erteleme ya da yavaşlatmak amacı ile planlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Değişimin içeriğine bakılmadan bireyler kendilerini değişimin etkilerinden korumaya çalışmaktadırlar (Sucu, 2000: 109).

Kurt Lewin örgütsel değişim sürecini aşağıdaki şekilde ele almıştır.

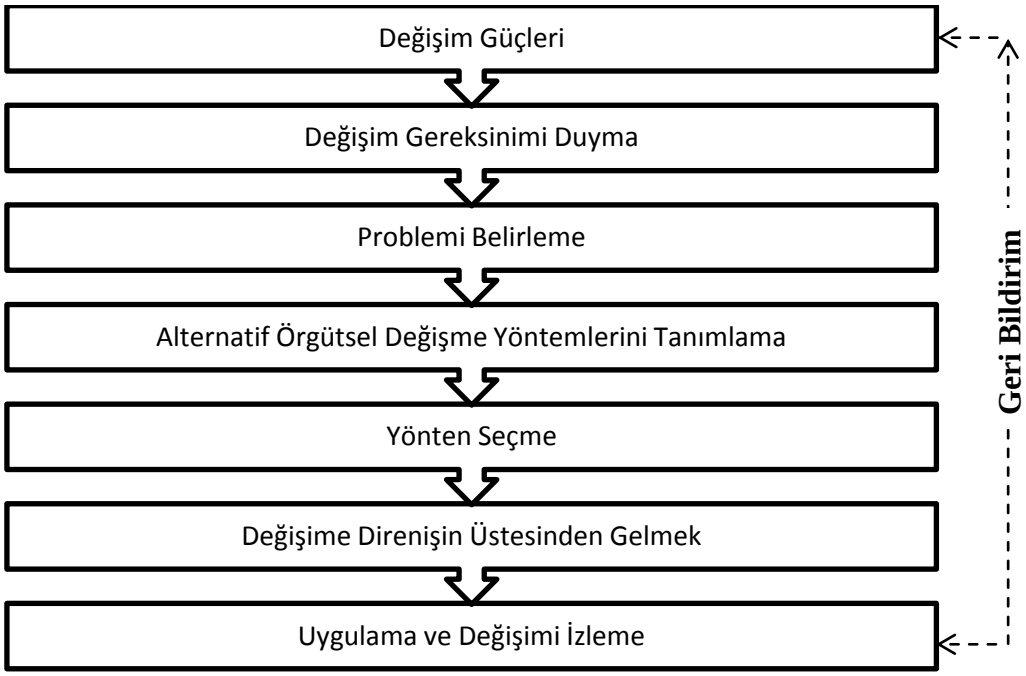
1. Değişimin Değerlendirilmesi (Davranış Çözümlenmesi): İçinde bulunulan durumun sabitliğini yitirdiği, yeni bilgilerin, yeni tutumların, yeni alışkanlıkların ortaya çıktığı aşamadır. Değişimin meydana gelmesi için var olan dengenin tutum ve davranışların katkısı ile değişimden önce başkalaşması gerekmektedir (Yaman, 2007: 68).

2. Değişimi Uygulama Aşaması: Bireyin değişime karşı motivasyonu buradaki en önemli konudur. Motivasyonun sağlanması da ancak, bireyin değişime inanması ve onu motive edecek unsurların örgüt tarafından ortaya konulması ile gerçekleşir. Değişimle birlikte, kendi durumunda terfi, fazla ücret, işten çıkarılmama gibi olumlu gelişmelerin olacağını hisseden birey, kısa zamanda değişime uyum gösterebilecektir (Dursun, 2007: 74).

3. Yeniden Dondurma: Değişimden sonra ortaya çıkan yeni durumun sürekli hale gelmesi için yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu aşamada, yapılan değişimi benimseme çabasına girilir ve işgörenler tarafından kabullenilmesi için yeni politika, strateji, kural ve yöntemler geliştirilerek işgörenlere sunulmaktadır (Kozak ve Güçlü, 2003: 3).

Değişimin neden önemli ve gerekli olduğunu anlamaya işgören pek çok yönetici değişim süreci içerisinde açık bir vizyon belirlemeye çalışmaktadır (Yıldız, 2012: 179).

Aşağıda örgütsel değişme sürecini farklı şekilde ele alan bir şekil yer almaktadır.



Şekil 8. Örgütsel Değişme Süreci

Kaynak: (Sucu, 2000: 97).

Örgütsel değişim süreci, örgütün değişim düşüncesine sahip olması ile ortaya çıkmaktadır. Değişim düşüncesine sahip olan bireyler, değişime neden gerek duyulduğu ve gerek duyulan değişimin nasıl yapılacağı ve değişime karşı olumsuzlukları ortadan kaldırarak değişimi var olan sisteme uygulamak ve bu değişimin sürdürülebilir olmasını sağlamak ve değişimin sonuçlarını izlemek gibi aşamalardan oluşmaktadır.

2.2.7. Örgütsel Değişimin Engelleri

İşgörenler mevcut statülerinin, değişim sonucunda değişen iş görme yöntemlerini ve çalışma koşullarını değişmesi karşısında değişimi engellemek isteyebilirler. Değişim sürecinde örgütlerin karşılaştıkları bazı engeller vardır. Bunlar (Töremen, 2002: 194);

- Vizyonun istenilen kadar olgunlaşmamış veya çekici olmaması,
- Kültürel baskılar,
- Denetleyen bir karşı direncin varlığı,
- Var olan düzenden rahatsızlık duyulmaması,
- Liderlik olgusunun yeteri kadar güçlü olmaması,
- Değişime engel olan ekonomik sistemlerde ekonomide yer alan koşullar uygun hizmet içi bilgi almaya olanak vermezse mevcut sistemin sürmesi,
- Bir değişikliğe yeteri kadar yoğunlaşamadan diğer bir değişime geçilmesi,
- Değişimi eylem haline getirecek olanların yeteri kadar çaba göstermemeleridir.

Örgütsel değişime zıt bazı engeller vardır. Bu engeller örgüt içerisinde görev alan işgörenlerin değişimi gerektiren bir durumu öngörmediklerinden dolayı engellenmektedir. İşgörenler değişimi düşünen bireyler olmadıklarından dolayı yeteri kadar ileriyi görebilen bireyler olarak görülmemektedirler. Örgütsel değişime karşı direnç gösteren bireyler mevcut sistem içerisinde varlığını daha rahat sürdürebileceklerini düşünmektedirler.

2.2.8. Örgütsel Değişmeyi Yönetme

Değişim, değişimin hissedilmesi ile başlar. Yönetsel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesini sağlamak önemli bir başlangıç adımıdır (Akdemir, 2008: 217). Örgütsel değişmeyi yönetme, işletme açısından yeni bir fikir ya da davranışın örgüte düzenlenmesidir. Bu kavram ile değişimin yönetilebilir bir süreç olduğu görülmektedir (Yurtseven, 2001: 3).

Değişim yönetimi, işletmelerin ve işgörenlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için vazgeçemeyecekleri bir anlayıştır (Akgeyik, 2001: 105).

Geleceğin oluşturulmasıyla önceden tahmin edilmesi oldukça güç olan değişimi yönetmek başarılı olabilecektir. Örgüt için oldukça riskli olan geleceği yönetmeye çalışmak oldukça risklidir. Fakat geleceği yönetmeye çalışmamak daha da risklidir, bu nedenle değişim sürecini yönetmek kolay değildir (Tunçer, 2013: 380). Değişimi yönetmek temelde üç sorunun yanıtını aramaktır. Bunlar (Yaman, 2007: 79):

1- Neyi değiştirmeliyiz?

2- Nasıl değiştirmeliyiz?

3- Neler değişebilir (Kontrolümüz dışında) ?

Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesinde gerekli olan bazı kritik başarı faktörleri vardır. Söz konusu faktörler şu şekildedir (Genç, 2007: 187-188);

- Değişim bütünlük içinde ele alınmalıdır,
- Değişim vizyoner ve dönüştürücü liderliği gerektirir,
- Değişim ve dönüşüm için yaratıcılık gerekir,
- Değişim için uygun bir örgüt kültürü ve iklimi gerekir,
- Örgütün fiziki, mali ve beşeri unsurlarının değişim için esnekleştirilmesi gerekir,
- Örgütün çevresel duyarlılık sahibi olması gerekir.

Gelecekte yöneticilerin ve örgütlerin hayatta kalabilmeleri için en önemli şart olan değişimi yönetmeyi etkili bir şekilde başarabilmeyi gerektirmektedir. Değişimi kontrol altında tutma çabası gelecekte en fazla üzerinde durulan konu olacaktır (Uğurlu, 2003). İletişim becerisi değişim yönetimi alanında liderin sahip olması gereken en temel özelliktir (Oral, 2009: 77).

Değişim yönetimi genel anlamıyla, örgütlerin politikaları, kültürü, sistem ve yapılarında önemli değişiklikleri sağlayan ve bu değişiklikleri gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak ifade edilmektedir. Değişim yönetimi hassas dengeler üzerine kuruludur. Değişim yönetimi değişim çabasını yöneten bireylerle dengeyi sağlamak, yeni strateji ve uygulamaları beklenen bireyler arasındaki iletişimi yönetmek, değişimin meydana gelebileceği bir örgüt bağlamı oluşturmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmektir (Yıldız, 2012: 180).

Bir denge üzerinde kurulu olan değişim yönetimini başarabilmek, bu süreci yöneten bireyler ile bunları uygulamaları beklenen bireyler arasındaki ilişkiyi yönetmek, değişimin uygulanabileceği bir örgüt yaratmak ve çalışma ortamlarında yasaklanmış olan ama başarılı bir değişim için gerekli olan duygusal bağları yönetmek anlamına gelmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 244).

Yöneticilerin değişen örgütler karşısında 5 temel rolü olduğu öngörülebilir (Töremen, 2002: 196):

1. Değişim yönetimi: Bireylerin yeni bir duruma yönelmesi değişim şeklinde ifade edilebilir. Geçmişteki halden farklılaşıp yeni duruma uyumlu hale gelme çabası ile karşı karşıyadır. Değişim devam eden bir süreçtir ve yöneticilerde bu değişimlerle ilgili olmalıdır.
2. Yenilenme becerisini hızlı bir şekilde ortaya çıkarma: Değişikliğin, hızın ve karmaşıklığın arttığı aşamadır. Yeniden yapılanan örgütün, değişik seçenekler bularak ve girişimlerin düzenli olması ile dejenere olarak, çalışanların çoğunluğu kendilerini yetersiz hissedebilirler. Önemli değişikliklerin bireyleri getirdiği

durumla eş değer çalışanların zihinsel yetenek kullanım dereceleri ve fiziksel dayanıklılıkları azalır.

3. Sistemi değişebilir kılma: Kapalı bir sistem içerisinde dengede olan işletmeler yer almaktadır. Fakat değişmezliği kendine model almış bir yapı yöneticileri taklit etme ve tekrarlama konusunda sınırlar. Bu yüzden rekabetin yoğun olduğu ve kompleks bir yapıda bu durumun fonksiyonelliği yetersiz olabilir.
4. Düzenli ve düzenli olmayanı, şimdiyi ve yarını yönetmek: Sadelik ve komplekslik, düzenli ve düzenli olmayan, bilinebilirlik ve bilinememezlik, kararlı olmak ve kararsız olmaktan oluşan takım yöneticilerinin çoğunda esneklik sağlayabilir.
5. Örgütün öğrenen ve devamlılığı olan bir yapıda olması: Kabiliyet, bilgi birikimi ve maharetin kazanılması süreci öğrenme olarak adlandırılır. Değişime cevap verebilen örgütler öğrenen örgütlerdir. Mamul ve organizasyon ile değişime olan gereksinim belirlenmesi sağlanabilir.

2.2.8.1. Örgütsel Değişimde Liderlik

Lider, bireyleri belirli bir yere, amaca götürmek için takipçilerine, hedefe ilişkin mesajlar verir. İnsanların birlikte hareket edebilmesi ve birlikte sinerji yaratabilmesinin temelinde liderin gidilecek yönü göstermesi yatmaktadır. Eğer ortada gidilecek yön yani bir rota yoksa lider ve izleyici de yoktur. Yönetici, bir işi idare eder, sürdürür; liderse değiştirir ve geliştirir. Liderin işi değişim yapmaktır. Yönetici korur, idare eder, var olan düzeni kabul eder, taklit eder; lider ise geliştirir, yenilik yapar, düzeni zorlar, yeniyi daha iyiyi ortaya çıkarır (Dursun, 2007: 94). Değişim için risk ve deneyim gereklidir (Thorn, 2001: 59).

Değişim çabalarının çoğu tam potansiyelin gerisinde kalır. Genellikle bunun nedeni liderlerin sağlamaya çalıştıkları davranış değişikliklerinin üzerinde yeterince durmamalarıdır. Başarıya ulaşan her türlü değişim çabasının özünde şu yönetim ilkeleri yatar (Hesselbein ve Cohen, 1999: 106-107):

1. Performans sonuçlarını davranış ve beceri değişiminin birincil hedefi sayın,
2. Kendi değişimleri konusunda sorumluluk üstlenen bireylerin sayısını sürekli arttırın,
3. Bütün örgütün yöneldiği amaç ve sonuçlar açısından herkesin kendi performansının taşıdığı önemi her zaman akılda tutmasını sağlayın,
4. İnsanları iş yaparak öğrenecekleri bir konuma getirin ve onlara iş yapmak için gerek duydukları enformasyon ve desteği tam zamanında sağlayın,
5. Hem iş yapmaya hem de değişmeye giden en iyi yol olarak doğaçlamayı benimseyin,
6. Gerek duyduğunda değişime itici güç sağlamak için ekip performansından yararlanın,
7. Örgütsel tasarımları bireylerin elindeki karar alma yetkileri üzerinde değil, yaptıkları işler üzerinde yoğunlaştırın,
8. Gerekli enerjiyi ve anlamlı dili yaratıp bir noktada toplayın, çünkü bunlar değişim dönemlerindeki en iyi kaynaklardır,
9. Örgüt genelinde inisiyatifleri uyumlu hale getirerek, davranış güdümlü değişimi harekete geçirin ve kalıcılaştırın,
10. Gerçekleştirmek istediğiniz değişime yaraşır bir cesaret temelinde liderliğin gereklerini uygulayın.

Bu ilkeler yerine getirilerek başarılı bir değişim yönetiminin gerçekleştirileceği düşünülmektedir.

2.2.8.1.1. Örgütsel Değişimin Başarılı Olmasında Dönüştürücü Liderin Rolü

Değişimin başarılı olması büyük ölçüde liderliğin başarısına, etkili liderliğe bağlıdır. Liderin etkili olması ise, bireylerin işleri ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu duruma bağlıdır (Olkun, 1996: 569).

Bireyler kendilerini çalıştıkları örgüte ait hissederler ise örgüt içerisinde ne olup bittiğini ve olup bitenlerin nedenlerini öğrenmek isterler. İstenilen yüksek kalite ve verimlilik için işgörenlere verilen talimatların tam olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. İşler ne kadar sıkıcı ve tekrar ediyormuş gibi görünse de bireylerin yaptıkları işlerin önemini anlaması ve en iyisini yapmaya kararlı ve istekli olmaları gerekmektedir (Thorn, 2001: 13).

Örgütsel değişim sürecinde beklenmedik durumların ortaya çıkması muhtemeldir, belirsizliği ortadan kaldırmak için örgütün çok iyi analiz edilip ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu sebeple değişimi gerçekleştirecek liderlerin bir yol haritası oluşturmaları ve strateji, politika ve uygulamaları açıkça ortaya koymaları gerekmektedir. Dönüştürücü liderlere örgütsel değişim sürecinde rehber olacak yol haritası oluşturulurken izlenecek sekiz adım Kottler (1999) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. İvedilik Duygusu Oluşturmak: Piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek. Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ya da tartışmak (Özer, 2008: 163).
2. Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonunu Biçimlendirmek: Var olan ivedilik duygusu rehberlik koalisyonu oluşturma konusunda yardımcı olmaktadır. Değişimin olması için birden fazla bireyin çaba göstermesi gerekir. Organizasyonun yönetiminde sorumluluk sahibi olan kişilerin de olması gerekmektedir. Organizasyonun başında bulunan liderin değişimi desteklemediği ve yardım etmediği zaman değişim başarılı olmayacaktır. Değişime istekli olan bireylerin bir araya getirilerek, bu bireyleri birleştirip az seviyede güvenmek ve iletişimin olacağı ortamın yaratılarak örgütün problemlerini ve fırsatlarını ortak olarak değerlendirme yapılmasını sağlama görevi dönüştürücü liderin yapması gerekendir (Kotter, 1999: 16-17).
3. Vizyonu tanımlamak: Transformasyonel liderin belirleyici özelliği vizyon belirlemedir. Liderin bugünkü eğilimlerden geleceği önceden tahmin edebilmesi ve geleceği görmesi, dolayısıyla geleceğin fotoğrafını yaşanılan anda çekebilmesi, yer aldığı örgütte, dünyaya, ülkeye yeni şeyler vermesi ve bu yenilikleri

kabullendirmesi liderin vizyonerlik önceliği olduğu varsayılmaktadır (Akdemir, 1998: 71).

4. Vizyonu İletmek: Lider dönüştürücü bir lider olduğu zaman vizyonu açıklayabilmelidir. Kültürel değişimi motive edici nitelik taşıyabilir (Erturgut, 2000: 53).
5. İşgörenlerin Vizyona Uygun Hareket Etme Sorumluluğu Verme: İşgörenler ile vizyonu paylaşarak işgörenlere bu vizyon doğrultusunda hareket etme yetkisi vermektir (Demirci, 2000: 113).
6. Kazanımları Kısa Vadeli Oluşturmak ve Planlamak: İşgörenlerin organizasyonel değişimden elde edeceği faydalar kısa, orta ve uzun dönem olarak belirlenerek paylaşılmalıdır. İşgörenlerin kayıplardan çok kazançlar üzerinde odaklanmasını sağlayacak faydalardır. İşgörenlerin motivasyonunu sağlamada amaçlar kısa vadeli örgütsel değişimde bulunmuyorsa, değişime karşı direnç gösterenlerin sayısı artar veya değişim çabası hız kaybeder (Saylı ve Tüfekci, 2008: 200).
7. İyileştirmenin Sağlamlaştırılması ve Değişimin Arttırılması: Dönüşümcü olan lider, değişmenin sonuçlarının belirlenmesi ve oluşan değişikliklerin tanımlanmasının yapılması gibi şeyleri yapmaktadır. Politikalar vizyona uygun değilse dönüştürücü liderler tarafında değiştirilirler. Değişim programının sonucunu izleyen dönüştürücü liderler, istenen değişikliklerin yapılması ve sürekliliğinin sağlanmasına çalışmaktadırlar (Kotter, 1999: 24).
8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak: Davranışların örgütün başarısıyla bağlantısını dile getirmek, liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek (Özer, 2008: 163).

Örgütsel değişim sırasında değişimi sağlamada çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan problemlerde örgütsel değişimin başarılı olması için liderlerin izlediği yollar ele alınmıştır.

III. BÖLÜM

YARATICILIK

3. YARATICILIK

Bu bölümde yaratıcılık kavramı, yaratıcılık sürecinin aşamaları, yaratıcılığın nitelikleri, yaratıcılığı engelleyen faktörler ve yaratıcılık yönetimi gibi konulara yer verilmiştir.

3.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı

1950'li yıllardan bugüne kadar "yaratıcılık" kavramı çok yönlü olarak ele alınmış ve birçok yazar yaratıcılığı betimlemesinde değişik öğeleri vurgulamıştır. Örneğin, bazı yazarlara göre vurgulama, verilen ürün üzerindedir, bazıları düşünme süreçlerine ağırlık verirler, bazı yazarlar da belirli bir tür kişilik yapısı üzerinde yoğunlaşırlar. Yapılan farklı vurgulamalara rağmen ortak bir görüşe varılan nokta, daha önce kullanılmamış ve yeni bir şeyin oluşturulması sürecidir. Bu süreç sırasında kalıpların dışına çıkma, bilinmeyene dalmaktan çekinmeme, fikirler arasındaki ilişkilerde başkalarının göremediği noktaları görme, başkalarının izlediğinden başka yol izleme, yeniliklere açık olma ve farklı yollara başvurmaktan çekinmeme gibi "düşünce süreçleri" ve "kişilik özellikleri" vurgulanır (Öncü, 2003: 222).

Yaratıcılık, olaylara ve nesnelere farklı açılardan bakabilme, var olmayan bir şeyi hayal edebilme, yeni düşünceler geliştirebilme, bir şeyi diğerlerinden farklı biçimde yapabilme ve olaylara yeni yaklaşım biçimi getirebilmektir. Günlük olayların özel, özel olayların ise daha fazla günlük yaşama girerek olağan olmasını sağlamaktadır (Genç, 2007a: 292).

İşletmelerde işgörenlerin, işletme imajını arttırmada, birim sorunlarını çözmede, gelirleri arttırmada, inisiyatif kullanmada, buldukları ve geliştirdikleri yeni fikir ve yöntemler yaratıcılık olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008: 224).

Yaratıcılık, bilgideki boşlukların ve problemlerin anlaşılması ve hipotezlerin irdelenmesi, geliştirilmesi ve verilerin aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Gerçekte yaratıcılık yazındaki ya da literatürde kullanılan anlamı ile yalnızca problem çözme becerisi olarak değil, farklı düşünmeyi, problemi fark etmeyi, çözüm geliştirmeyi ve performansı beraberinde gerektirmektedir (Aktamış ve Ergin, 2006: 78).

Sorunların çözüme kavuşturulması için yeniliklere yol açacak düşüncelerin ortaya konmasına yaratıcılık denir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233).

Bir başka tanıma göre, yeni fikir, yaşam, tecrübe ve ürünü değişik bir fikir ile hayata geçirebilmektir (Genç, 2007: 162).

Yaratıcılık, bireyin kendi kültüründe kabul edilebilir ve yeni bir ürün üretme ve problem çözme kapasitesidir. Yaratıcı davranışın problemin fark edilmesi ile başladığını sonrasında problemin çözümü için yeni veya adapte edilmiş fikir ve çözümler oluşturma ile devam ettiğini ve yaratıcılığın bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Çekmecelioğlu ve Köse, 2010: 778).

Yaratıcılık tanımlarında bilim adamlarının fikir birliğine vardığı bir tanım yapmak zordur. Ancak, yaratıcılığın yeni ve farklı bir şey yapmak olduğu bilim insanlarınca üzerine durulan ortak noktadır (Özsoy, 2013: 264).

Yeni bir şey bulma veya ortaya çıkarma becerisi olan yaratıcılık (İmrek, 2003: 73), fikirleri orijinal biçimde birleştirme veya var olan fikirler arasında o ana kadar beklenmeyen ve bilinmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir (Eren, 2002: 66).

Aklın yaratıcı becerisi olan hayal gücü, bilmediğimiz ya da var olmayan nesnelerin tanım ve görüntülerini oluşturma ve zihinsel bir yetenektir. Hayal gücüne dayalı bir düşüncenin sonucu olan hizmetin ya da ürünün var olunması ise yaratıcılıktır (İnce ve Oktay, 2006: 22). Dünyayı ve kendimizi değiştirme eylemi olan yaratıcılık, yeni duyarlılıklar, deneyimler, algılamalar ve yeniden üretim yoluyla meydana gelmektedir (Balay, 2010: 45). İnsan beyninin yaratıcılık eğiliminin temelini varsayımlar, zihinsel temsiller oluşturmaya, hipotezler kurmaya ve bunu dış gerçeklikte sınamaya yansıtma eylemidir (Kumral, Akgüngör ve Güçlü, 2012).

İnsanın önemli bir özelliği yaratıcı ve özgün düşünmektir (Ünsar, 2009: 48) Çevremizdeki fırsatlar ve değişiklikler ile anlaşmamıza yardımcı olan yaratıcılık, bireyin yalnız ya da bir örgüt ile işe yarayan ve yeni şeyler ortaya çıkarmasıdır (Dreu, Baas ve Nijstad, 2012: 217).

Sorunların çözümlenmesinde bireye ait düşünsel bir süreç olan, yeni düşüncelerin ortaya çıkarılmasında, bir şeyi diğer kişilerden farklı yapabilme, hayal edebilme ve yeni düşünceler geliştirebilme yeteneği olan yaratıcılık ile bireyin beynindeki bilgiler arasında diğer bireyler tarafından yararlı görülebilecek enteresan ve yeni düşünceler üretmek için ilişkiler kurulması ve tekrar gözden geçirilip, düzenlenmesidir (Aksüzek, 2008: 26).

Bir şeyi yaratmak güçlü bir ihtiyaçtır. İnsanlar tamamen kendi kendilerini karakterize ederler. Bu gerek bir ürün, gerek bir şirket, gerekse de kendi kişisel gelecekleri için olsun hiçbir şey fark etmez. Bazı bireyler kendi oluşturdukları ürünlerin, yani kişisel başarılarının şirketin adlarına ya da başarılarına yansıtıldığı kişisel servetleri olarak görmüşlerdir (Aytaç, 2000: 221).

Yaratıcılık, yalnızca belirli kişilere özgü bir şey olmayıp, bireylerin çalıştığı sosyal yapının ve içinde yaşadığı ortamın şartlarına göre şekillenen bir kalite öğesidir. Bireylerin gelişmesinde etkili olan sosyal formların yapısı içinde ilişkiler, değerler ve otorite bağlantıları sayılabilir. Ancak başarılı olmak için bilgi, destek ve özgürlüğe ihtiyaç vardır. Öğrenilebilir bir yetenek olan yaratıcı düşünme ile bireyler, algılamalarında değişiklikler oluşturma, az ya da çok yenilik yapma, problem çözme ve kendini açıklama yeteneklerine sahip olmaktadırlar. Yaratma ve ilham güdüsü yaratıcılık için şarttır. Ödül bireylerde yaratıcılığı arttırabildiği gibi azaltabilir de fakat bu hangi performans koşullarını yerine getirdiğine bağlıdır (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007: 102).

Örgütün sahip olduğu bilgiyi yenilemesi ve çevresel değişimlere uyum sağlamak için değişim ve dönüşümü bünyesinde bulundurması, örgüt içerisinde yapılan girişimcilik faaliyetlerinin sürekli kılınmasına ve örgütün yaratıcılık yoluyla yenilik yapmasına olanak sağlar (Bingöl ve Beraha, 2012: 582).

Birçok teori oluşturulan ve araştırmalar yapılan yaratıcılıkta ilk önce yaratıcı davranışı etkileyen kişisel özellikler üzerinde durulmuş ve daha sonraki çalışmalarda çok taraflı bir kavram olduğunun anlaşılması ile yaratıcılığın birey ve çevre etkileşimi yaratıcılıkta sistem teorisi geliştirilerek ortaya konmuştur. Yaratıcı davranış örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin temelini oluşturarak bireyin yararlı ve yeni fikirler yaratması ve fikirlerini olgunlaştırmak için ortam yaratması ile ilgilidir. Gelişmiş ve orijinal yolların tespit edilmesi yaratıcı davranış iken, bireysel yaratıcı davranış**,** işteki sorunlara uygun ve yararlı çözümleri modernize etme olarak tanımlanmıştır (Çekmecelioğlu ve Köse, 2010: 778).

Yaratıcılık basitçe yeni fikirlerin oluşturulmasından fazlasına ihtiyaç duyar. Stratejik bir bakış açısıyla, sadece bireylerin yaratıcı değil aynı zamanda firmada yaratıcı aktivitenin organizasyonun alt kademesine aktarılmasıdır (White ve Bruton, 2011: 106).

Yaratıcılık, özellikle de yüksek teknoloji sektöründe önemli bir unsurdur (Koeck ve Diğerleri, 2008: 943). İcat ve yeniliklerin kaynağını yaratıcılıkla üretilen düşünce ve fikirlerin yaşama geçirilmesi oluşturmaktadır. Ancak her zaman yaratıcılık sonucu oluşan fikirler sorunların çözümünde kullanılabilme niteliği taşımayabilir veya ekonomik açıdan o an ya da hiçbir zaman uygulanması mümkün olmayabilir (Eren, 2002: 66).

3.2. Yaratıcılık Sürecinin Aşamaları

Bir süreç olarak yaratıcılık, sorunlara karşı duyarlı olmayı, bilgi açısından eksikliklerin ve yetersizliklerin farkında olarak zorlukları açıklayıp, tahminler ortaya koymayı, çözüm için yollar bulmayı, hipotezler formüle ederek test etmeyi ve sonuçların iletişimini içermektedir. Meydana gelen süreçte olaylarla ve olgularla ilişkilerin etkisi altında olmadan farklı ilişkiler oluşur. Sezgisel davranma, esneklik, yenilik ve risk almayı kapsayan yaratıcılık, sorunların tanımlanması ve çözümlerin bulunmasına yönelik bir yaratıcı düşünme süreci içermektedir. Yaratıcılık sürecinin faydaları aşağıdaki sonuçları sağlar. Bunlar (Yıldırım, 2007: 113);

- Değişkenlerin bilimsel olarak yüksek anlama düzeyinde belirtememesi,
- Yeni eğilimlerin ortaya çıkması gibi analitik verilerin çok az kullanılabildiği haller,
- İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan üst düzey belirsizlik,
- Çok sayıda güçlü kanıtlara sahip çözüm yollarının var olması,
- Zamanın sınırlı ve karar verme hakkında baskıların var olması,
- Olguların, hareket yönünü açıkça belirlemeye olanak vermediği durumdur.

Yaratıcılık konusunda işgörenlerin çoğu, özellikle sürecin başlangıç aşamalarında düşüncenin disiplin altına alınması gerektiğinin üzerinde önemle dururlar. Bazılarına göre bilinç, hayal gücünü sınırlayıcı ve frenleyici etkiler yapabilmektedir; bunu önleyebilmek amacıyla alkol, ilaç gibi bilinçaltını harekete geçiren ve özgür bırakan tetikleyicilere bile başvurulabilmektedir. Yaratma eyleminde bir kendiliğindenlik bulunmaktadır. Normal mesleki faaliyetlerin aksine zorlayıcı olmayan bir kararla yaratma eylemine girişilir. Yaratma eylemi sırasında araştırmacının zaman zaman melankolik tepkiler verir gibi durgunlaştığına rastlanır. Elde edilmiş bilgilere göre; her insan günde en az bir kez açık ve net bir bilince sahip olur ve birey bu zaman zarfında durgun, karamsar ve üzgündür. İşte yaratma zamanı bu andır. Aydınlanma aşamasına bu anlarda ulaşılabilir. Durgunluk sürecinde araştırmacı acı çeker ama sonuca bu aşama sayesinde ulaşılır (Mengili, 2007: 64).

Yaratıcılık bireysel bir süreç olmasına rağmen, yaratıcı grup etkinlikleri kolaylaştırıcı/hızlandırıcı etkinlikler olarak kullanılabilir. Her bireyin yaratıcı olduğu ve bunu geliştirebileceği kabul edilmektedir. Bilgi toplama, kuluçka, fikir veya keşif, değerlendirme ve gerçekleştirme aşamaları yaratma sürecinin kolaylaştırılmasını ve hızlanmasını etkileyebilecek işlemler olarak önerilmektedir (Özben ve Argun, 2005: 18).

Süreç ve süreç sonunda ortaya özgün bir ürün koyma olarak ele alınan yaratıcılık, çalışılacak sorunun yapısına göre yaratıcı düşünmede işlem basamakları değişebilir. İşlem süreci, sorunu fark etmek ve hipotezlerin çözüm için kurulması,

sınama ve sonuca ulaşma ve onay, onarma veya ret olabilir (Aktamış ve Ergin, 2006: 79).

3.2.1. Bilgi Toplama Aşaması

Sorunun ne olduğunun öğrenilerek, sorunun unsurları ve bu unsurların birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Soruna değişik açılardan bakılmaya ve sorun hakkında değişik fikirler elde edilmeye çalışılmaktadır (Mengili, 2007).

Soruna odaklanılır ve bütün bilgiler toplanmaya başlanır. Bu aşamada sorun, ihtiyaç ya da gerçekleştirilmek istenen şey belirlenir ve tanımlanır. Ardından ihtiyaçlar veya çözüm için malzeme ve bilgi toplanır (Çavuş, 2006: 85).

Sorunun öğrenildiği bu aşamada, sorunun unsurları ve bunların birbirleri ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Soruna değişik açılardan bakılır ve diğer insanların sorun hakkında ne bildiği ya da ne düşündüğü öğrenilir (Yurtseven, 2001: 42).

3.2.2. Kuluçka Aşaması

Dolaylı ya da doğrudan karar verebilmek amacıyla değişik seçenekleri araştırma ve toplama aşamasıdır (Arslan ve Karasoy, 2002: 478). İnsanların yaratıcı düşüncelerinin gelişebilmesi; onların özgür ve demokrat birer birey oldukları ve kendilerini ifade edebilecekleri, hür bir şekilde düşüncelerini söyleyebilecekleri bir ortamda sağlanabilir. Yöneticilerin ve diğer personelin üretken ve yaratıcı yönlerinin gelişebilmesi amacıyla bazı önlemler almak gerekir. Bu önlemleri şöyle sıralayabiliriz (Kara, 2010: 48);

- Otoriter ve baskıcı bir yönetim tarzının olmaması,
- Personelin en çok başarılı olacağı konunun tespit edilerek, kişilerin en çok başarılı olabilecekleri görevlere getirilmesi,
- Personelin hata yapma korkularını yenmelerini sağlamak,

- Personele ve yöneticilere sorunların çözümünde yetki ve sorumluluk vermek, yanlış yapabilirler düşüncesine kapılarak onları pasifize etmemek, gerektiğinde iyi bir eğitim ve denetimle yapabilecekleri hataları minimize etmek,
- Personelin kendisini geliştirmesine yardımcı olmak,
- Personelin düşüncelerini söylemesine olanak vermek,
- Personeli, tek düze olan yöntemin dışında farklı yöntemleri de düşünebileceğine ve uygulayabileceğine inandırmak,
- Yaratıcılığı destekleyen ortam sağlamak ve bu özellikte bir şirket kültürü oluşturmak,
- Yaratıcı fikirleri söyleyenleri çeşitli yöntemlerle ödüllendirmek, teşvik etmek.

3.2.3. Aydınlanma Aşaması

Bu aşama, kullanılacak yöntemin sorunun çözümüne katkı sağlayacağının aniden farkına varmaktır. Sorunun çözümünü meydana getirecek parçaların bir araya toplandığı ve bütünleşerek aniden parladığı ve dikkatli bir araştırma sonucunda çalışmanın ışık verdiği aşamadır (Yurtseven, 2001: 43).

Bu aşamada belirlenen soruna ilişkin çözümlerin bir bütün olarak toplandığı ve toplanan bir bütünün sorunun çözümünde parlayan bir ışık olarak çözüm getirdiği düşünülmektedir.

3.2.4. Değerlendirme ve Uygulama Aşaması

Bu aşama pazara yeni hizmetin ya da ürünün sunulduğu, örgütsel sorunlara çözüm yollarının uygulandığı bir süreçtir. Örgütsel birimler arasında bütünlüğün sağlanması ile yenilikçilik başarıya ulaşacaktır. Eğer örgütsel birim katı bir yapılanmaya sahip ise örgütsel çözümlerin uygulanması ve yeni ürün hizmetlerinde

sorunlar yaşanmasına sebep olacaktır. İnformal iletişim yoluna sahip olunması yenilikçilik üzerinde olumlu etki yaratır (Yıldırım, 2007: 118).

3.2.5. Doğrulama Aşaması

Son aşamada herhangi bir düşüncenin onaylanılabilir ve uygulanabilir olması da yeterli değildir çünkü düşüncenin toplumdan onay görmesi, benimsenmesi gerekmektedir. Yaratıcısından bağımsız olarak da fikir yeryüzünde varlığını sürdürebilmelidir (Çavuş, 2006: 86).

3.3. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

Yaratıcılık hem bireysel hem de örgütsel alanda yaratıcı olmayı gerektirmektedir. Bireysel yaratıcı olan bir birey örgüt içerisinde de farklılık göstererek yaratıcı olmayı başarabilecektir.

3.3.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcı kavramı, kişinin kişilik özellikleri ve bilişsel stilini içermektedir. Bir kişinin yaratıcı olması için, bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olması gerekir. Yaratıcılık alanında yapılan çalışmalarda yaratıcılığın yaşa, bilişsel yeteneğe ve kişiliğe göre farklılık göstermesi kişisel bir özellik olarak vurgulanmaktadır. Yaratıcılığı bireysel olarak ortaya koyan üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar, belli bir alanda beceri ve bilgi, güdülenme ve yaratıcı öz olarak sıralanmaktadır (Ertenü, 2007: 274).

Yaratıcı olan bireyler olumsuzlukları fırsata çevirebilir ve diğer bireyler göre daha kısa sürede etkili eylemlerde bulanabilirler (Özsoy, 2013: 265). Yaratıcı olmak isteyen bir bireyin aşağıdaki durumları bilemesi gerekmektedir. Bunlar (Yurtseven, 2001: 59);

- Uzmanlık alanındaki gerekli özelliklere önem vermesi,

- Uzmanlık alanında yaratıcı yorum getirecek kadar geniş düşünceye sahip olması,
- Hangi özel alanda faaliyet göstereceğini bilmesidir.

Bireyin işinde kendini en açık şekilde ifade etmesi ile bireyin yaratıcılığı ortaya çıkar. Bunun için yapılan işin bireye bir anlam ifade etmesi gerekmektedir. Bu nedenle bazı yöneticiler işyerinde tinselliği (ruhsal düşünce) yükseltmek için uğraşmakta ve aklın ve kalbin birleşiminin bir avantaj doğuracağı ifade edilmektedir (Özalp, Sungur ve Özdemir, 2008: 152).

Yaşamlarının bir bölümünde çoğu birey yaratıcıdır. Bireyler çalıştıkları yerde yaratıcı görünmüyorlarsa, bu hayal güçlerinin olmayışından değil fırsat verilmemesindendir (Hamel ve Breen, 2007: 63).

Kişilerde doğuştan var olan bireysel yaratıcılığın, sonradan eğitim ve diğer çevre koşullarından etkilenen kişisel nitelikleri şu şekilde sıralanabilir (İmrek, 2003: 75):

- Sorunlara karşı duyarlılık,
- Dinamik ve kapasiteli bir hafıza,
- Hayal etme gücü,
- Anlama ve düşünme hızı,
- Sual sorucu veya şüpheci tutum,
- Neden? Sorusu ile sebepleri analiz etme,
- Değer yargılarını sorgulayabilme,
- Varolan bilgileri yenileri yaratma için kullanma,
- Kim? yerine Nasıl? sorusunu sorarak çözüm arama,
- Özgünlük,
- Yorumlarda esneklik,

- Mücadele ve dayanma gücü,
- Soruna değişik açıdan bakabilme,
- Olumlu tutum, açık fikirlilik,
- Amaçlara yöneltici, özendirici tutum.

Yaratıcılık konusunda daha yetenekli olan bireyler, yaratıcılık becerisi daha az olan bireylere kıyasla daha özgün fikirler ortaya çıkarırlar. Yaratıcı kişiler hem kararlarında hem de toplumsal değerlerinde bağımsızdırlar ve bu tip kişiler diğer kişilere göre daha özgür düşünce yapısına ve esnek davranabilme yeteneğine sahiptir (Çavuş, 2006: 89).

Düşünce ve hipotezler geliştirme, özgün fikir üretme, düşünceler arasındaki ilişkiyi görme, bilgide problemleri ve boşlukları görme, sonuç olarak bir tasarım ve öngörü yaklaşımı yaratıcı düşüncedir (Aktamış ve Ergin, 2006: 78). Yaratıcılığın meydana gelmesinde oluşan kişilik vektörleri üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar (Yıldırım, 2007: 112):

1. Kişilik, karakter yapısı: Bireyin bilgi ve deneyimlerini değerlendirebilecek şekilde risk alması ve bu bilgi ve deneyimleri kullanırken yeni orijinal düşünceler ortaya çıkarabilme yeteneği, bireyin enerjisini ortaya çıkaran duygusal tarafı.
2. Bilgi: Özgür, özellikli ve genel bilgi, yeni bağlantılar kurma.
3. Entellektüel yetenekler: Yeni biçimlere sokabilmek için gereken zihni yetenekler ve bilgiyi aktif kullanabilmek.

Yaratıcılık özelliklerine sahip olan bireyler bilgi ve becerileri ile birlikte yaratıcılıklarını arttırarak, bireyler arasında farklılık gösterirler.

3.3.2. Örgütsel Yaratıcılık

Karmaşık sosyal sistemlerde birlikte iş gören bireyler tarafından oluşturulan kıymetli, faydalı, ürün, hizmet, düşünce veya süreç olan örgütsel yaratıcılık, nitelik, nicelik, maliyet ve müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Ölçülmesi zahmetli ve

karmaşık olan yaratıcılığın üzerinde herkes tarafından kabul edilen tek bir tanım olmadığı gibi yaratıcılığın geliştirilmesine katkı sağlayan birçok faktör vardır. Bu manada örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi ve sürdürülmesi için yaratıcılığın çok yönlü olduğunun anlaşılması gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

Faaliyet konusu dışındaki çeşitli alanlarla ilgili bilgilendirme seminerleri düzenlenerek işgörenlerin farklı alanlarda fikir sahibi olmaları sağlanabilir, böylece yaratıcı iş ortamı geliştirilebilir. Örgütün üst düzeylerinde karar yetkisine sahip yöneticilere de yaratıcılık seminerleri verilerek, bu kişilere kendilerine bağlı işgörenlerle takım halinde yaratıcı karar verme teknikleri öğretilebilir. Ayrıca rol oynama ve örnek olaylarla işgörenlerin nasıl güçlendirileceği gösterilebilir. En önemlisi ise işgörenlere ve yöneticilere kendi bireysel yaratıcı amaçlarını bireysel ve örgütsel düzeylerde oluşturma imkânları tanınabilir (Eren, 2002: 68).

Elverişli, doğru, yeni ve verilen görev için kıymetli olan yaratıcı ürünler, yaratıcı örgüt olmanın bir çıktısıdır. Yaratıcı olan bir örgütte ürünlerin üç ölçeği vardır. Bunlar; bir düşüncenin uygulanabilirliği ve yapılabilirliği anlamını taşıyan uygunluk ölçeği, bir düşüncenin düşünce üretebilme kabiliyeti anlamı taşıyan fikir akılcılığı ölçeği ve bir düşüncenin orijinalliği ve yegâneleri anlamı taşıyan yenilik ölçeğidir. Yenilik ve uygunluk ölçekleri sübjektif iken fikir akılcılığı ölçeği objektiftir (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007: 101).

Örgütsel yaratıcılık birçok şeye teşvik eder. Bazıları sosyal ve örgütseldir. Diğerleri onu oluşturan bireyler tarafından organizasyona getirilmiştir. Bireylerin katkısına ve performanslarına sosyal kavramların etki yapmasıyla tabi ki bir etkileşim vardır. Bunun yanı sıra örgütsel verimlilik ve yenilik yine aynı bireylerin katılımının bir kısım bağımlıdır (Acar ve Runco, 2012: 115).

3.3.2.1. Örgütsel Yaratıcılıkta Birey

Klasik psikolojik anlayışın yaratıcılığa bakışında yaratıcı kişilerin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Fakat yaratıcı davranışın seviyesi ve sıklığı toplumsal çevrenin etkisi altındadır. Modern anlayış herkesin normal kapasitesi olduğunu ve

bulundukları ortamda yaratıcı fikirlerin üretilebileceğini ileri sürerek yaratıcılıkta çevrenin etkisi üzerinde durur. Buradan yola çıkan araştırmacılar iş ortamının yaratıcılık üzerine etkisini incelemiş ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünün yaratıcılık üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

Yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir ortam bulan işgörenler yeteneklerini ortaya koyabilmektedirler. Düşünce ortamının hür olmadığı yerde yaratıcı bireylerin olması beklenemez. Mevcut olan kalıplar buna izin vermez. İşgörenlerin farklı olabilmek için kuralları izlemek yerine var olan bütün kalıplardan kurtularak ve alışagelmiş düzenden çıkarak başarıya ilerleyebilmeleri mümkün olabilmektedir (Genç, 2007a: 293).

Kişilik, bilişsel stil, bilgi, beceri, ve iç kaynaklı güdülenme gibi bireye ait özellikler yaratıcılık ile ilgili yapılan ilk çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Günümüzde ise, çevresel faktörlerin bireyin yaratıcılığını nasıl etkilediğini veya bu özelliklerin grup içinde nasıl farklılık gösterdiği konusunda araştırmalar yapılmaktadır ve işgörenin sosyal çevresinin yaratıcı performans için belirleyici bir unsur olduğu kabul görmektedir (Ertenü, 2007: 273).

Özgür ortam ve çalışma koşulları isteyen yaratıcılıkta bireyler kenilerini kısıtlanmış hissederse yaratıcı fikirler geliştiremez ya da bu düşünceleri açıklayamaz (Samen, 2008: 371).

Yeni düşünceler ortaya çıkarmak için gerekli olan beceriler, bu düüşünceleri hayata geçirmek için gerekli olan becerilerle aynı değildir. Oluşturulan fikirlerin gündelik hayatta uygulanabilir olması için işletmeler yaratıcılık ve yenilikçiliğe gereksinim duymaktadır. Yaratıcılık ile ilgili fikirler hayata geçirilmediği takdirde bir düşünce olarak kalacaktır ve işletme karlılığına herhangi bir katkısı olmayacaktır. Örgütlerde mevcut olan yaratıcı süreç hem yaratıcı hem de yenilikçi öğeleri kapsamalıdır. Yeni fikirler oluşturan bir bireyin bu fikirleri uygulayabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir ve sahip olduğu bu yeteneği örgütün yararları için kullanabilmelidir (Durna, 2002: 8).

3.3.2.2. Örgütsel Yaratıcılıkta Liderin Yeri

Yaratıcı liderler her türde yaratıcı işgören gibidirler, daha az yaratıcı meslektaşlarından birçok konuda farklıdırlar. Onlar kendilerini alanlarına adamışlardır ve entellektüel uyarımdan hoşlanırlar, kendisini iyileştirmeler aramaya yönlendiren şimdiki durumu fırsat olarak görür (Dubrin, 2010: 318).

Örgüt içerisinde yaratıcı olmanın ilerlemesi için işgörenlerle liderlerin ilişkilerinin pozitif olarak ilerlemesi, liderlerin işgörenlerin isteklerini cevaplayabilmesi ve çabalarının yükselmesi hususunda büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan bir çalışmada, yöneticilerin işgörenlerin his ve duygularını anlamaya yönelik davranışlarının, işgörenlerin yaratıcılığı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca yaratıcılıkla ilgili olarak, işgörenleri dinleyen ve cesaretlendiren destekleyici liderlik tipini ve işgörenleri kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve işgörenlere baskıcı bir tutum sergileyen kontrolcü liderlik tipini incelemişlerdir. Araştırmalarının sonucunda destekleyici liderlik tarzının yaratıcılığı geliştirdiğini, işgörenlerin ve örgütün yaratıcılığıyla kontrolcü liderlik tarzının ise ters orantılı olarak değiştiğini ortaya koymuşlardır (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

Yaratıcılık, dinamik ve özgür bir örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda en iyi şekilde gelişip, yaygınlık kazanabilir. Yöneticiler yaratıcılığa önem vermeli ve yaratıcılıkla ilgili tüm bilgilere sahip olarak, yaratıcılığı özendirmeli ve yönetmelidirler (Çavuş, 2006: 82).

Örgüt içerisinde var olan yaratıcı yetenekleri ortaya çıkaran liderler örgütte bazı yaratıcı unsurlar sağlamaktadır. Bunlar (Yurtseven, 2001: 50-51);

- Mücadele: Önemli görev ve zor projelerde etkili çalışma duygusunun ortaya çıkarılması,
- Yeterli kaynaklar: Gereçlerin, fonların, faaliyetlerin ve bilginin başarı için ortaya konulması,

- Örgütsel teşvik: Yaratıcı olmak için yapılan çalışmalarda ödül ve onay, yeni fikirleri geliştirme ve yaratıcı olma vizyonuna sahip mekanizmalar sağlamak, yaratıcılığı olumluluk ve açıklık temeline dayandıran bir kültüre teşvik,
- Yönetici teşviki: Hedefleri ortaya koyan işgörenleri ve işgören gruplarını destekleyen, onlara yarar sağlayan ve örgüt içinde duyulan destekleyici bir yönetici anlayışının var olması,
- İşgücüne hangi işi yapacağı veya nasıl yapacağı konusunda karar verme özgürlüğünün tanınması: İş üstünde duyarlılık kontrolünün yapılması.

Örgüt içerisindeki liderler yaratıcı bireyler değil ise kaynakların yeterli ölçüde kullanılmasını sağlayamayacaklardır. Yaratıcı olan liderler, çalışma arkadaşlarını iyi bir şekilde organize ederek çalışmaların hızlı olmasını ve kaynakların uygun şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

3.3.2.3. Örgütsel Yaratıcılığın Koşulları

Kompleks toplumsal bir yapı içerisinde beraber hareket eden bireyler tarafından rahatça kullanılabilen, önemli bir yeni ürünün, düşüncenin, hizmetin, yöntemin ya da aşamanın meydana getirilmesi olan örgütsel yaratıcılıkta yaratıcı kimliğe sahip olmak örgütler açısından önemlidir (Samen, 2008: 367). Bazı araştırmacılar tarafından örgütsel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılığı destekleyen şartlar aşağıdaki şekilde ortaya çıkmaktadır. Buna göre yaratıcı bir örgütte (Balay, 2010: 46-47);

- Bireyler birbirlerine karşı güven duyduklarından görüş ve düşüncelerini kolayca paylaşabilirler ve başarısızlık duygusuna kapılmadan inisiyatif kullanırlar.
- Örgütün gelişimine ve devamlılığına değer veren organizasyondakiler, hedefleri veya faaliyetlerini çaba gerektirecek şekilde algılayıp, anlarlar.

- Çalışanlar örgütün içerisinde ya da dışarısında herhangi bir resmi engelleme olmadan bağımsızca hareket edebilir, bilgiye erişebilir ve diğerleri ile iletişim kurabilir.
- İşgörenlerin risk almalarını belirsizliğe karşı olan hoşgörü yüreklendirir, meydana gelen olanaklar değerlendirilip, ayrıntılı incelmeler veya analizler, somut uygulamalar olması istenilir.
- Bireyler birbirlerini dinler, değişime yönelik düşünceler desteklenir ve bireyler girişimci olmaya özendirilir.
- Tartışmalar, bireysel problemlere yol açmadan özgür bir ortamda serbest bir biçimde yapılır.

Örgüt içerisinde bulunan bireylere veya gruplara sahip oldukları yaratıcılıkları gösterme, bilgilerini kullanma olanakları sağlandığında hem bireyler hem de bireyin içinde bulunduğu örgüt gelişme gösterecektir.

3.4. Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

İnsanların kendilerini geliştirmek için birçok çaba harcadığı bir ortamda bireylerin, örgütlerin ve toplumların yaratıcılıklarını engelleyen faktörler ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler yaratıcılığın gelişmesini engellemekte ve yaratıcılığın körelmesine neden olmaktadır.

3.4.1. Bireysel Engeller

Bireyden bireye ortaya çıkışı, sürekliliği, gelişimi ve derecesi farklılık gösterir. Yaratıcı olma, farklı yönlerde düşünme, bireylere karşı temkinli olma, hızlı ve bağımsız bir şekilde düşünme, düşündüklerini uygulayabilme ve yeni sonuçlar elde etmek olarak ifade edilebilir (G. Ergen ve K. Akyol, 2012: 158). Örgütlerde genel olarak yeni, yaratıcı bir fikirle karşılaşıldığında yapılan üç önemli hata vardır (Aksüzek, 2008: 84):

- Çok çabuk evet demek,

- Fikri geri çevirmek için bütçeyi öne sürmek,
- Fikri, onu getiren kişiye göre yargılamak.

Bireylerin yaşamlarında karşılaştıkları problemlerin çözümlerini öğrendikleriyle bağdaştırarak sahip oldukları problemlerin çözümüne kendilerine ait fikir ortaya çıkarabilmesi gerekir (Gizir ve Akyol, 2012: 158).

Yaratıcı düşüncenin temelini oluşturan bireylerin yaratıcı olmaları engellenir ise bireylerin yaratıcılığa olan ilgileri azalacaktır.

3.4.2. Örgütsel Engeller

Örgütte yaratıcılığın önündeki engel, eski modellerin baskısı, değişime direnen yönetim, üst kademelerdekilerin astlara yeterince güven duymaması ve mevcut kurulu düzene olan bağlılıktır. Bunlara ek olarak yaratıcılığın önündeki diğer örgütsel engeller şu şekilde ifade edilebilir (Çavuş, 2006: 98):

- Geriye dönük tutumlar,
- Ciddi işler yapma isteği,
- Önceden ve sürekli özeleştiri,
- Bireysel güvensizlik duygusu,
- Deneyim ve teknik uzmanlık,
- Kusursuz olma isteği,
- Otoriter yönetim.

Üst yönetimin desteği, çalışma ekibinin yardımı, özerklik, işi benimseme duygusu, iş üzerinde kontrol imkanı sağlayan otonomi ve özgürlük, kaynaklara ulaşım kolaylığı, işin zorluk derecesi, iş yükünden kaynaklanan baskı ve katı yönetim uygulamalarını içeren örgütsel engelleme, örgütsel yaratıcılık ile yakından ilgilidir (Balay, 2010: 51).

Bireylere karşı olumsuz tavırlar, bürokratik katılık, örgütsel tembellik, değişim karşı isteksizlik, kalıplaşmış kurallar, doyumsuzluğa neden olan bir örgüt ortamı yaratıcılığın önündeki örgütsel engellerdir (Aksüzek, 2008: 84).

3.4.3. Toplumsal Engeller

Bireylere araştırma, kendini anlatma, çalışma ve kendisi olma özgürlüğü vermesi toplumsal yapıda yaratıcılık için gerekmektedir (Genç, 2007: 165).

Toplumdaki bireylerin yaşamını olduğu kadar işletmelerin yaşamını da etkileyen toplumun sahip olduğu kültüre işletmelerin de faaliyetlerinde bu kültürü göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bir toplumda uyuma değer verildiğinde, toplumun yaratıcı olmasına engel konulmuş demektir. Toplumun sahip olduğu değerleri, inançları, yaşam tarzları ve değişimlere karşı davranışları işletmenin alacağı kararları ve faaliyetleri etkilemektedir (Samen, 2008: 372).

3.5. Yaratıcı Kişilik ve Grup Özellikleri

Yaratıcılık özelliğine sahip olan kişiler, yeni fikirlere ve var olan düşüncenin değişimine açıktırlar. Yaratıcılık özelliğine sahip bireylerin bulunduğu bir grup ise yeni fikirlerin diğer grup üyeleri ile pekiştirilmesi ile gelişime ve değişime açıktır.

3.5.1. Yaratıcı Kişilik Özellikleri

Birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanan yaratıcılık; bağımsızlığı ve göreceli özgünlüğü (relative originality) içerir; esnek düşünme yeteneğinin geliştirilmesidir**;** biri mantıksal; (tek boyutlu, dil ağırlıklı konuya) diğeri de görsel (çok-boyutlu ve sezgisel) görüşe sahip olan iki düşüncenin birbirini tamamlayan bir modelidir**.** Yaratıcılığın ne bir listenin yaratıcı fikirleri tanımlamaya veya geliştirmeye yardımcı olabildiğine ne de birbirinden ayrı tutulmuş maddelerden oluşan bir listesiyle tanımlanabildiğine dair kesin bir veri yoktur (Meissner, 2006: 66).

Bireyler herhangi bir alanda yaratıcı olabilir ya da yaratıcı olamayabilirler. Genellikle her alanda yaratıcı olma ya da olmama söz konusu değildir (Gardner, 2009: 36). Yaratıcı olan bir bireyin kişilik özellikleri aşağıdaki gibidir. Bunlar (Yurtseven, 2001: 46);

- Vazgeçmezler ve motivasyonlarını korumayı bilirler,
- Yaratıcı bireyler diğer bireylerle konuşmaktan ve beraber olmaktan zevk alırlar,
- Başarı için belli bir alanda uzun ve zorlu bir yol katederler,
- Son derece iyi bir mizah anlayışları vardır,
- Geçmişteki deneyimlere araştırma ve deney yapma konusunda büyük bir serbestlik ile doludur.

İnsanların yaratıcılık özellikleri sayesinde yeni fikirlerin üretilmesi, ortaya çıkan bazı problemlere anlamlı çözümler yaratılmaktadır (Eren ve Kılıç, 2013: 224). Yaratıcı özelliğe sahip bireyler yanlış yapmaktan çekinirler ve akıllarına gelen düşünceyi sınamaktan kaçınmamaktadırlar (Özben ve Argun, 2005: 17).

3.5.2. Yaratıcı Grup Özellikleri

Birçok sosyal dalda ilgi çekmeye başlayan organizasyonel yaratıcılık konusu; kompleks bir ortamda birlikte çalışan insanların ortak bir şekilde oluşturdukları ve bir değeri olan fikir, mamul, hizmet ve süreçleri olarak ifade edilmektedir. Organizasyonel yaratıcılık, sosyal sermayenin ve organizasyonel performansı arttıran bilgi dönüşüm modları yardımı ile artış göstermektedir. Bilgi kaynaklarının sosyal kaynaklarla birleşmesi sonucu organizasyonların rekabet avantajı ortaya çıktığı için bu dönüşüm süreçlerinin anlaşılması önem taşımaktadır (Zamantılı Nayır ve Durmuşoğlu, 2012: 311).

Örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerinden başlayarak alt katmanlarına doğru gözükmeye başlayan ve geniş bir alanı içine alan özellikler yaratıcılık ile ilgilidir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 166).

Yaratıcı özelliğe sahip bir örgütün değişimi yaşaması ile birlikte bu değişimi geliştirmesi veya yeni fiillere bağlı ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler sağlamalıdır. Özetle örgüte yarar sağlayacak yeni kazanımlar sağlaması gerekmektedir (Akdemir ve Çukacı, 2005: 1179).

Aynı amaca farklı şekilde ulaşmaya işgören birey, yaratıcı düşünceye sahiptir. Farklı kültürleri deneyime gönüllü olarak hazır olan, rahatlıkla diğer insanlarla birlikte ekip halinde çalışabilen, yakındaki ve uzaktaki düşmanları derhal tanıyabilen bir birey yaratıcıdır. Açık fikirliliğin göstergesi olan yaratıcılık da bireyler alışılmamış durumları ve görevleri araştırmaya motive olmuşlardır. Bilgi sahibi olan yaratıcı bireylerin eğitimi kendi ellerindedir ve bilgilerinin zenginliği, yoğunluğu ve seçimi üst seviyededir. Yaratıcı bireyler karşılaşılan olumsuzluklar karşısında olumlu yönde etkilenirler ve bu olumsuzluğu kendilerini geliştirme fırsatı olarak görürler (Cengiz, Acuner ve Baki, 2007: 101).

Örgütün yaratıcılığının ilerlemesi için örgütün yapı ve iklimi önem arz etmektedir. Yaratıcılık düşüncesi ancak özgür bir ortamda özgür bir insan tarafından ortaya konabilir. Sıkı bir hiyerarşik yapıya sahip sürekli talimatlarla hareket edilen gerekli olmayan kontrollerin gerçekleştiği organizasyonlarda işgörenlerin yaratıcı olması beklenilmemektedir. İşgörenler üstlerinden gelen komutlara odaklandıkça yaratıcılık ortaya çıkmayacaktır. Bunun sonucunda hem işletmenin başarısı olumsuz etkilenecek hem de nitelikli işgücü kaybına neden olacaktır (Samen, 2008: 377).

Yaratıcı örgüt ile yaratıcı birey karşılaştırılarak şu sonuçlara ulaşılmıştır (Mengili, 2007: 64):

- Yaratıcı birey yüksek kavrama yeteneğine, yaratıcı örgüt de fikir adamlarına sahiptir. Yaratıcı bir örgütte açık iletişim kanalları, teklif sistemleri ve danışmanlık görevi gerçekleştiren kuruluşlar vasıtasıyla yaratıcılığa ulaşılmaya çalışılmaktadır.
- Yaratıcı bir birey orijinaldir ve ilginç fikirlere sahiptir. Yaratıcı örgüt ise çok değişik özellikleri olan kişilerden yararlanmakta ve sorunların

çözümüne ihtisasa dönük olmayan takım personelinden de yararlanmaktadır.

- Yaratıcı bireyler farklı görüşleri kaynakları bakımından ele almamakta sorunun kendisiyle ilgilenerek soruna çözüm buluncaya kadar uğraşmaktadırlar. Yaratıcı örgütler ise görüşleri liyakata göre değerlendirmekte ve statüyle ve görüşlerin nasıl oluştuğuyla ilgilenmemektedirler. İşgörenlerini de liyakat esasına göre terfi ettirmektedirler.
- Yaratıcı bireyler yargılar ve sorunları değerlendirirken erken kararlardan kaçınarak analiz ve açıklamalar için çok zaman harcamaktadırlar. Yaratıcı örgütler ise mevcut ürünlerin geliştirilmesi gerektiğine inanmakta ve temel araştırmalara yatırım yapmaktadır. Bu örgütler uzun vadeli planlar çerçevesinde yeni fikirlerle uğraşmakta ve önyargıdan kaçınarak her düşünceye bir şans tanımaktadırlar.
- Yaratıcı bireyler daha esnek ve daha az otoriter bireylerdir. Onlar içgüdüleri doğrultusunda yaşayan insanlardır. Buluşları da düzensizdir. Yaratıcı örgütler ise yanlışları düzeltmek için zaman ve emek harcamakta ve toleranslı davranmaktadırlar. Öte yandan risk yüklenmeyi amaç edinirler. İşgörenlerinden gelen değişik görüş ve düşünceleri heyecanla karşılar ve serbestçe tartışırlar.
- Yaratıcı bireyler yargılamalarında bağımsızdırlar; her fikre katılmazlar, genel kabul gören şeylerden de uzaklaşmayı bilirler. Kendilerinin diğer işgörenlerden farklı niteliklere sahip olduğunun bilincindedirler. Zengin bir fantezi dünyasına sahip olduklarından dolayı da gerçekleri yakından gözlemleyebilmektedirler. Yaratıcı örgütler de bağımsızdırlar. Kendi önderlerini izlemeye çalışmayarak orijinal ve değişik amaçlar edinirler. Günlük işlerinde yeterli güvenlik tedbirlerini alarak yaratıcılık için fırsatlar yaratmaktadırlar.

Bu karşılaştırma sonucunda bireysel ve örgütsel yaratıcılık arasındaki farklar ve benzerlikler daha açık şekilde görülmektedir.

3.6. Yaratıcılığın Boyutları

Bilişsel ve davranışsal süreç olarak yaratıcılığın farklı boyutları olduğu düşünülmektedir. Örgütsel yaratıcılığın entelektüel yönü fikirlerin oluşumunu, pratik yönü ise bu fikirlerin harekete geçirilmesi aşamasını ifade etmektedir. Örgütsel başarı için yaratıcılık hayati bir öneme sahiptir. Çünkü yaratıcılık kavramı; "kişinin ve örgütün, düşünsel yeteneklerini uygulaması ve bunun sonucunda yeni bir şeyler ortaya çıkarmasını sağlar". Organizasyonların yenilikçi potansiyelinin temelini oluşturan yaratıcılık, işletmelerin uzun ömürlülüğünün sağlanması konusunda da önemli rol oynamaktadır (Derin ve Demirel, 2011: 257). Yaratıcı olmanın çeşitli kuralları vardır. Bunlar (Genç, 2007a: 292);

- Geçmişteki ve günümüzdeki buluşlarla ilgilenmek ve bu buluşlara götüren süreçleri izlemek,
- Beklenmedik gelişmeleri fırsat olarak değerlendirmek, güven duymak ve gelecekteki başarıların hazzını bugünden yaşamak,
- Merakın her zaman tetikte olması ve çok çeşitli konularla ilgi duymak,
- Çok sayıda kişi ile iletişim kurmak,
- Fiziksel ve zihinsel etkinlikleri dengede tutmak ve çeşitli egzersizlerle beyin jimnastiği yapmaktır.

3.7. Yaratıcılığı Etkileyen Unsurlar

Bireyin değişik kişilik ve eylemleri neticesinde ortaya çıkan yaratıcılıkta örgütün çevresinde yer alan özelliklerin tesirindedir (Çiçek, 2011: 48).

Geçmişin etkinliğe odaklanan örgütleri günümüzde ihtiyaçların gideremektedir. Gelecekte söz sahibi olan bir kuruluş olmak için yeni olanı yapmaktan yani yaratıcılıktan geçmektedir (Samen, 2008: 367). Yaratıcılığı etkileyen 4 önemli unsur vardır. Bunlar (Aktamış ve Ergin, 2006: 78);

1. Kişi olarak; bazı yazarlar yaratıcı insanları; akıcı, esnek, orijinal, ayrıntıcı, açık görüşlü, enerjik, risk alabilen, meraklı, karmaşık, hayalperest, özgür ve oyuncu olarak belirtmişlerdir. Bazıları ise, yaratıcı kişileri; problemleri tanımlamada iyi, kavramayı kullanabilen, problem çözmeyi seven, ıraksak ve mantıklı düşünen, yeni fikirlerle eski fikirleri sentezleyebilen ve yeni düşünceler oluşturabilen kişiler olarak belirtmişlerdir. Ayrıca yaratıcı kişiler; risk alabilirler, meraklıdırlar, belirsizliğe karşı toleranslıdırlar, zorluklarla uğraşmaya isteklidirler, görev sorumlulukları vardır.
2. Ürün olarak; yaratıcılığın ürün kısmı özgün olmalıdır. Orjinal ürün; yeni, tutarlı, problem çözücü ve benzersiz özelliklerden en az biri ile donanmış olmalıdır. Kopyasını, bir benzerini, aynısını yapma, ya da özgün bir ürünü taklit etme yaratıcılık değildir; çünkü ister bilim, sanat, isterse düşüncede olsun, yaratıcı etkinlikte akıl yürütme yolları, duyuşsal ve kültürel özellikler birlikte sentezlenir. Bu sentezlemenin sonunda özgün, yeni, tutarlı bir ürün ortaya koyma olarak tanımlanabilir. Buradan yaratıcılık; bilişsel, duyuşsal ve devinişsel alanların kesiştiği en üst düzey bir davranış olarak düşünülebilir.
3. Süreç olarak; yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için izlenmekte olan bir yaratıcı düşünme süreci bulunmaktadır. Yaratıcı süreç geçmişte öğrendiğimizi yansıtan bir bilgi tabanına bağlıdır.
4. Çevre olarak; Bütün bireyler yaratıcı yeteneklerle dünyaya gelmekte ve yaratıcı olabilmektedir. Yaratıcı olan bir bireyin ürüne ve sürece teşvik eden bir çevreye ihtiyacı vardır. Örgüt ikliminin yaratıcı fikir ile icatlar yaratmaya, bilinmeyenleri ortaya çıkarmaya, sorunlara özgün çözümler bulmaya fırsat ve imkan vermesi gerekmektedir. Yaratıcı atmosferde düşünceler güvenle paylaşılmaktadır.

Özgün ve tutarlı bir ürün ortaya koymak yaratıcı etkinlikler sonucunda olur. Örneğin, uzaya daha az sürede gitmek için yeni uzay aracı yapma, yeni bir matematiksel denklem önerme, yeni ve kendine özgü bir felsefi sistem meydana getirme gibi ürünler yaratıcı etkinlik olarak kabul edilebilir. Yeni ürünler bütünüyle özgün olmayabilir fakat, bir önceki ürünün eksik, yanlış ve işlemeyen yanının giderek azaltılması yaratıcı bir davranış olmaktadır (Aktamış ve Ergin, 2006: 78).

3.8. Yaratıcılığın Yönetimi

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorum yapma becerisini geliştirmeye dönük bir ortam oluşturan anlayıştır. Bireyler aracılığıyla verimlilik sağlamak, mükemmel olan örgütlerin temel özelliklerindendir. Örgütlerdeki en önemli öz kaynak insandır. Yetkinliklerin yönetimi olan yaratıcılık yönetimidir. Bireysel gelişmeyle birlikte yetkinlik düşünülür. Bu bağlamda, yönetim bireylerin yetkinlik ve yeteneklerinin geliştirmelerinde nasıl deneyim kazandıklarını, nasıl bir psikolojik süreçten geçtiklerini ve ne tür eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç duyduklarını, devamlı geliştirmek ve araştırmak durumundadır (Yıldırım, 2007: 115).

Yaratıcılık diğer bireylerin yapmadığı farklı bir şeyler yapmayı gerektirir. Bill Gates, iş görüşmesine gelen adaylara, logar kapaklarının neden yuvarlak olduğunu sormaktadır. Bu soruya doğru cevap veren aday hakkında olumlu bir yargıya varmaktadır (İnce ve Oktay, 2006: 22). Yaratıcı olan bir birey, diğer bireylere oranla daha yaratıcı düşünme ve düşündüğünü uygulayabilme, yönetme isteğine sahip olan kişidir.

Örgütlerde yönetsel görevleri yeniden organize ederek üstün bir kabiliyet ve başarı ile yönetme süreci, örgütsel yaratıcılığın yönetimi olarak tanımlanabilir. Örgütsel yaratıcılığın oluşabilmesi için, örgüt üyelerinin ileri seviyede bir kültürel birikime, cesaret ve kararlılığa aynı zamanda özgür ve bütüncül düşünce yapısına, vizyonel bir bakış açısına ve hoşgörüye sahip olmaları gerekmektedir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233).

Günümüzün yöneticileri daha önce karşılarına çıkmayan çok sayıda problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Hızlı ve fazla sorunlu değişimler olduğu zaman toplumlar yaratıcılığa ayak uydurmak durumunda kalırlar yoksa yok olma ile karşı karşıya kalabilirler. Yaratıcı yönetimin görevi, her geçen gün artan bu problemlerin çözümü arttırmak ve örgütlerin çevresel koşullara uyumunu arttırarak başarıda etkinliği sağlamaktır (Yurtseven, 2001: 27).

Yaratıcılık açısından problem çözmede hangi yöntemler kullanılırsa kullanılsın metodolojik olarak şu sıralamanın takip edilmesi daha anlamlı olmaktadır (Akdemir, 2008: 227);

- Problemin tanımlanması,
- Problemin teknik ve ekonomik önceliğinin belirlenmesi,
- Olası nedenlerin belirlenmesi,
- Belirlenen nedenlerin etkileşiminin belirlenmesi,
- Nedenlerin önceliklerinin belirlenmesi,
- Olası çözümlerin / tedbirlerin oluşturulması,
- En uygun çözüm alternatiflerinin belirlenmesi,
- Belirlenen çözümün uygulama kararının alınması,
- Çözümün ve gerekli değişikliklerin uygulamaya konulması,
- İstenen sonuçların planlananlarla karşılaştırılması, yeniden uygulama.

İşgörenlerin yaratıcılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yapması gereken başlıca hususlar şunlardır (Yaman, 2007: 15-16):

- Açık ve samimi iletişimin bulunduğu sıcak bir çalışma ortamı yaratılmalıdır ve savunmacı davranışlardan uzaklaştırılmalıdır,
- Otokratik yönetim anlayışından uzak durulmalı,
- İşgörenler sadece "kriz"leri çözen kişiler olmamalı ve daima kısa vadeli problemlerle ilgilenen kişi olmaları engellenmeli,
- İşgörenlere kişisel olarak kendilerini geliştiklerini hissedecekleri görevler verilmeli,
- Yaratıcılığı özendiren ve teşvik eden çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Zeki çözümlerin çok çalışmaktan daha önemli olduğu günümüz iş hayatında yaratıcılık büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin yetenekleri ile alakadar olan

liderler onların üstün olduğu yanları destekler, zayıf olduğu yanlarını da güçlendirir (Serinkan, 2008: 172).

Yaratıcı yönetimin genel amacı, örgütün sorunları üzerinde yaratıcı düşünceler geliştirmeyi cesaretlendirmektir. Hiçbir düşüncenin, örgüt düşüncesi olmadan engellenip bir yana atılmasına izin verilmemektedir. Eylemde ve düşüncede, örgütlerin değişime uyum sağlayabilmeleri yaratıcı yönetimin temel yaklaşımıdır. Buna göre örgütsel yaratıcılığın bileşenleri; alana hâkim olma becerisi, yaratıcılıkla ilgili beceriler, göreve yönelik güdüleme, örgüt amaçlarına dönük çalışma olmaktadır. Bütün bunlara göre yaratıcı örgüt kültürünü oluşturan bir yönetici bireysel inisiyatife sahip olmalı, risk ve belirsizlik durumlarında esnek davranabilmeli, örgütü yönlendirebilmeli, bütünleştirebilmeli, denetleyebilmeli, örgütle özdeşleşebilmeli, işgörenleriyle iletişim kurabilmeli, işgörenleri arasında adil ödül dağıtımı gerçekleştirebilmeli ve çatışmaları yönetebilmelidir (Mengili, 2007: 51).

Yöneticilerin yaratıcılıklarından yararlanabilmek için organizasyonları üretim, pazarlama, dağıtım, satış gibi departmanlara bölmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu uygulama giderek küçük işletmelerde de görülmeye başlamıştır (Maital ve Seshadri, 2007: 38).

Yaratıcılığı etkin olarak yönetmek için yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Yıldırım, 2007: 116);

- Yönetim sistemlerini kendi kendini yöneten takımlar gibi kurmak,
- Fiziksel çevreyi yaratıcılığı destekleyecek biçimde oluşturmak,
- Örnekleri örgüt üyelerinin tavırlarını değiştirme yönünde seçmek,
- Gelişmenin meydana gelebileceği bir ortam meydana getirmek,
- Beyin fırtınası gibi yöntemleri geliştirerek ve uygulayarak yeni fikirler meydana getirmek,
- Her yana dağılan örgütsel bir değer olan yaratıcılığı ödüllendirmek,

- Yeni düşüncelerin meydana getirilmesinde yol gösterecek şeyleri araştırmak,
- Düşünceleri tartışabilmek ve gerektiğinde düşüncelere itiraz edebilme özgürlüğüne sahip olmak ve örgütün iyiliği için bütün bu eylemleri gerçekleştirmek,
- İşgörenleri nefes almalarını sağlayarak, onların düşünmesini sağlayacak ortam yaratmak,
- İşgörenlerden gelen yeni düşüncelere ve tekliflere açık olmak ve düşünceleri değerlendirmeye almaktır.

Yaratıcılık ve yenilik ayrıca modern devlet hizmet sisteminin gelişimi, hastane gibi kar amacı olmayan kurumların yönetiminin yeniliğinin ve gelişiminin kanıtıdır (Mumford, Hester ve Robledo, 2012: 3).

Üretkenlik, denetim ve verimlilik gibi değerli iş unsurları üzerinde duran yöneticiler yaratıcılığa gereken önemi vermeyerek, istemeyerek de olsa yaratıcılığın ortadan kalkmasına sebep olurlar. Biçimsel ve hiyerarşik yapıya sahip olan bürokratik bir örgüt yapısı içinde yaratıcılık ve yenilikçilik gelişemeyecektir ve yaratıcı bir eylemin ortaya çıkması engellenecektir. Başarısızlıkların hoş görüldüğü, farklı fikirlerin teşvik edildiği, dayanışma ve işbirliğinin olduğu, esnek, katılımcı yapılarda yaratıcılık oluşarak, gelişebilecektir (İnce ve Oktay, 2006: 22).

3.9. Yaratıcılıkla İlişkili Kavramlardan Yenilik ve Değişim

Yaratıcılıkla ilgili tanımlar incelendiğinde “yeni”, “yenilik” “özgünlük” ya da “buluş” gibi özellikleri olduğu dikkati çekmektedir. Uyum sağlama becerisinde önemli bir özellik olarak görülen ve kişilerarası problemleri çözmede bireylerin yeni yolları keşfetmelerini kolaylaştıran yaratıcılık, Çoğu kez bilinen düşüncelerin birleşimi ya da bir düşüncenin yeni bir şekle ya da çerçeveye sokulmuş hali yeni bir düşüncedir (G. Ergen ve K. Akyol, 2012: 158).

Yaratıcılık yenilik getirir, yenilik ise yaratıcılığın doğal bir sonucudur. Bu yüzden şirketlerin olaylara proaktif yaklaşması gerekmektedir. Başka bir deyişle yeni mamulleri, hizmetleri, düşünceleri ya da süreçleri rakiplerinden daha erken piyasaya sürmeleri ve değişime öncülük etmeleri gerekir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 234).

Çağımızın bilgi temelli işletmelerinin yarışmacı ortamında iyi bir konumda yer alabilmek için yeniliklere açık olmak gereklidir. İşletmeler yeniliklere ulaşmak için taklit etme ve araştırma yapma gibi yöntemleri kullanabilirler. Ancak uzun dönemli başarı hedefleyen işletmelerin yeni fikirleri kendi içlerinden çıkarmaları ve bu fikirleri geliştirmeleri çok önemlidir (İşcan ve Karabey, 2007: 180-181).

Yenilik, bir kişi ya da örgüt tarafından yeni olarak algılanan bir düşüncenin veya davranışın kabullenilmesi olarak ifade edilmektedir (Serinkan, 2008: 65).

Yenilik, bir mamül, bir hizmet, bir teknoloji ya da üretim sürecinde yapılan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Çavuş, 2006: 104). Estetik ve bilgiye dayalı ürünleriyle toplumu etkileyen bu alanları sistematik olarak incelemek ve kültür üretiminin işleyişini anlamak yaratıcılık ve yenilikçilik süreçlerini şekillendirir ve yönetir (Can ve Üskiden, 2009: 526).

Bir değer olan yenilik, bir bilim ya da teknoloji değildir. Örgüt dışını hesaba katmaksızın örgütte oluşan olayları içermemektedir. Yeniliğin değeri çevre üzerinde oluşan etkisindendir (Durna, 2002: 5).

Liderlerin karşısına hem karar hem de davranış amaçlı değişimler çıkabilir. Karar ve davranışı aynı anda yönlendirmek mümkün olmadığından değişimin nasıl bir tür olduğunu bilmemiz gerekir (Hesselbein ve Cohen, 1999: 105).

Fikir üretme ile ilgili olan yaratıcılık, önceden mevcut olan fikirlerden yeni fikir üretilmesidir. Yenilik ise, yaratılmış bir fikirden sorunu çözmek için yararlanmaktır. Var olan bir durumu geliştirmek ve yeni düzeyler oluşturmak amacıyla ortaya yeni bir şeyler sunmayı ya da meydana getirmeyi ifade etmek yaratıcılıktır. Ekonomik olan, yeni bir şeyi uygulamaya koymayı, ürün, üretim süreci, hizmet ya da teknolojide yapılan değişiklikler ise yeniliği ifade etmektedir.

Yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Yaratıcı olan herhangi bir düşünce ticarileşmiş ve yarattığı fayda ile verimliliği artmış ise "yenilik" olarak değerlendirilir (Aksüzek, 2008: 30).

Yaratıcılık ile anlamdaş düşünülen yenilik, mevcut ya da yeni olan teknolojik veya bilimsel olan bilginin kullanılması ve farklı bir düşünce oluşturma ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok, 2007: 213).

Yaratıcılığın amacını buluş yapmak olarak düşünürsek, yeniliğin amacını da buluşu hayata geçirmek, uygulamaya koymak olarak düşünmeliyiz. Her yeniliğin arkasında yaratıcı düşünce vardır ve yeniliğin en ana parçasıdır. Hayata geçirilmeyen fikirler değersizidir çünkü uygulamaya geçirilmeyen düşünceler zindandadır. Yenilik düşüncenin pazara sunularak satışları arttırma ya da maliyetleri düşürme yoluyla kar elde etmesini, uygulanmasını, ürün ya da hizmete dönüştürülmesini öne sürmektedir. Özetle yenilik, yaratıcılığın bir adım önündedir (Pıçakçı, 2013: 59).

Örgütlere değişim yönetimi için tüm kapıları ardına kadar açan yaratıcılık, onların ürün ve hizmetlerinin farklılaşmasına ve bu sayede rekabet avantajı elde etmelerine imkan sağlamaktadır. Değişimi yönetmenin ve ayakta kalabilmenin yolu örgütlerin yaratıcı olmasından geçmektedir (Genç, 2007: 166).

Yaratıcılık anlayışı yenilikçi yaklaşımını işlenmesi için kritiktir (Wilson, 2001: 15). İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesinde, yaratıcılık ve yenilikçilik için gerekli ortamı, örgüt içinde şeffaflık, eş zamanlı ortak çalışma ve yapıcı tartışma ortamı yaratarak sağlamak gerekmektedir (Süder ve Yeniev, 2008: 135).

Yenilikçi takım çalışmasının en kritik beklentisi takım toplantısıdır. Günümüzde, bilgi alışverişi, sosyal etkileşim, çatışma, ve müzakerenin büyük bir kısmı gerçekleşmektedir. Bu süreçler takım yeniliği için çok kritik olabilir (Paulus, Nakui ve Putman, 2006: 71).

Yenilik yapma bireylerin veya örgütlerin değişiklik ve uyum kapasitesini ortaya koymaktadır. Bu anlamda birey ya da örgüt yeniliğe ne kadar açık ise

değişime uyum sağlamaya da o derece yeteneklidir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 241). Yenilikçi finans ve kurumsal yönetimin ulusal sistemler üzerine etkisinin daha zayıflığı üzerine az şey yazıldı (Tylecote ve Ramirez, 2006: 161).

Günümüzde çevresel koşullara bağlı olarak yaşanan hızlı değişim ve rekabet ortamı belli olmayan durumlarda örgütsel kararların alınmasını zorunlu hale getirmekte ve her durumda alınacak örgütsel kararların hem hızlı hem de özgün düşünme ve problem çözmeye dayalı olmasını karşı konulamaz duruma getirmiştir. Yaratıcı fikirlerin uygulanması ve yaşama geçirilmesi buluş ve yeniliklerin kaynağını meydana getirmektedir. Değişim için baskının çok olduğu iş yaşamında örgütlerin görevi hem değerli ve yeni ürünler üretmek hem de değişimin çabuk sonuçları ile yakından ilgilenmek, değişimi doğru bir şekilde anlamak, değişimin öncüsü olmak ve değişimi yönetmek gerekmektedir (Balay, 2010: 44).

3.10. Liderlik, Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Yönetim ve davranış bilimi alanında önemli bir yere sahip olan liderlik 21. yy.'da meydana gelen değişim ve gelişim ile beraber önem kazanan konular arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bireyler toplu bir biçimde yaşamalarına rağmen oluşan grupların yönetilmesini ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayabilecek lidere ihtiyaç duymaktadırlar (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012:135).

Liderlik örgüt için hayatının kaynağı olduğu söylenebilir. Kişiler üzerinde gerekli etkiyi yaratarak ortak amacın belirli standartlar altında gerçekleşmesini sağlamakta anahtar rol lidere düşmektedir. Lider, uygun organizasyon yapısını sağlamalı, çalışanların tamamının motivasyonunu üst düzeye ulaştırmalı, gerekli bulduğu kişileri yetkilendirmeli ve farklı bireylerden oluşan bir topluluğun tek bir çatı altında sinerji yaratarak ortak amaca ulaşmasını sağlamalıdır. Kompleks ve yüksek performanslı bir durumda, değişimi sağlamak ve astları yönlendirebilmek için liderin gücünü en üst seviyede kullanması gerekir (Şimşeker ve Ünsar, 2007: 43).

Günümüzde faaliyette bulunan örgütler güçlü olabilmek için farklı uygulamalar yürüterek örgütün kültürünü oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürü güçlü olan bir işletme örgüt rakiplerine karşı üstünlük sağlar (Ayan, Ünsar ve Dinçer, 2013: 164).

Örgüt içerisinde sürekli bir değişim hareketi içinde bulunmak ve bunu bir kültür haline getirmek değişimi tam manasıyla benimsemiş liderlerle gerçekleştirilir. Bu liderler de insan kaynakları tarafından yaratılabilir. Liderliğin bu süreçteki asıl görevi değişim sinerjisini ortaya çıkarmaktır. Bu sayede hem şirket içindeki yaratıcı düşünce ortaya çıkacak hem de şirketin rekabet avantajı güçlenecektir (Akgeyik, 2001: 120).

Uluslararası boyutlarda bilim ve teknoloji alanında başgösteren gelişmeler, bilginin üretildiği yerden bağımsız bir şekilde değişim meydana getirmektedir. İş dünyasının yadsınamaz bir gerçeği olan değişim sadece bir sonuç olmaktan çıkmıştır. Rekabetle birlikte yaratıcı fikirlere olan ihtiyaç artmıştır. İnsanın içindeki yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmak ve bunu tüm örgüte yaymak günümüzdeki örgütlerin temel amacı olmalıdır. Bu sayede meydana gelen yeni fırsatlar sayesinde örgütsel başarı artacaktır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 232).

Değişim sadece içinde bulunduğumuz döneme ait bir kavram değildir. Elimizdeki bilginin geçmişe kıyasla çok daha hızlı değişikliğe uğraması değişimin asıl enerji kaynağıdır. İnternet sayesinde bilgi paylaşımı kolaylaşmış ve ticaret evrensel bir boyut kazanmıştır (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 99).

Değişim, sitemin, sürecin veya ortamın var olan ortamdan farklı bir ortama ister planlı veya plansız dönüşmesidir. Değişim ve yaratıcılık kaçınılmazdır. “Eğer olduğunuz gibi kalırsanız olduğunuz yerde kalırsınız” sözünden yaratıcılığın bir işletmenin geleceği için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Aksüzek, 2008: 29).

21. yüzyılın başından itibaren yaratıcılık değişik biçimlerde tanımlanmaya çalışılmıştır. Günümüzde davranış bilimcilerin çoğu tarafından kabul edilmiş bir tanım yer almamaktadır. Yaratıcı düşünce ile bilgilerin, fikirlerin ve mamullerin yeni olması sağlanır (Erol ve Taş, 2012: 84).

Serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzına sahip bir liderin bulunduğu örgütte çalışanlar fikirlerini özgürce ve korkmadan söyleyebilecekler ve bu sayede yeni ürün ve hizmetler, yeni sistemler ortaya çıkacak böylece işletmenin uzun vadeli karlılığı artacaktır. İşgörenlerin sistemin işleyişi ile gördüğü bir yanlışlığı ya da işlerin daha kolay ya da daha ekonomik bir şekilde nasıl yapılacağına dair oluşan bir takım yeni düşüncelerini üst yönetime aktarabilmeleri ancak liderin onlara bu fırsatı vermesi ile mümkündür. Yapılan araştırmalar serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik tarzının hakim olduğu örgütlerde yaratıcılığın daha yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir. Bu da örgütün değişen çevre koşullarına daha kolay adapte olmasına yardımcı olmaktadır. Liderin görevi çalışanlara değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu benimsetmek ve örgütü buna adapte etmektir.

Değişime direnç gösterilen bir ortamda yaratıcılığın ve yeniliğin olması beklenemez. Teknolojinin son derece hızlı geliştiği günümüz dünyasında, bu gelişme ve değişime ayak uyduramayan işletmelerin pazarda rekabet edebilmesi mümkün değildir. Pazarda varolabilmenin temel koşulları rakiplerden farklı olmak onların yapamadığını yapmak ve öncü olmaktır. Taklit eden değil olmayanı yapan işletmeler gelecekte de bu piyasanın içinde olacaklardır. Önemli olan insanın içindeki yaratıcı gücü açığa çıkarmak ve bunu işletme amaçlarına uygun bir şekilde kullanmaktır. Baskıcı bir yönetim anlayışına sahip olan diktatör liderliğin hakim olduğu örgütlerde ise yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması beklenemez. İnsanların fikirlerini söylemekten korktukları bir ortamda yeni düşünceler oluşsa bile bunların örgüte yararlı bir hal alması mümkün görünmemektedir.

Diktatör lider işgörenleri korkutarak çalışmalarını sağlar ancak çağdaş yönetim anlayışına göre insanlar korkutularak değil ödül gibi çeşitli yöntemlerle motive edilerek performans artışı sağlanabilir. Korkunun ve baskının hakim olduğu bir ortamda yaratıcılık, yenilik ve bunların doğal bir sonucu olan değişimin yaşanması beklenemez.

Dönüştürücü liderlik tarzında ise liderin davranışları hem örgütün genelinde hem de işgörenlerin çevrelerine bakışlarında bir dönüşüm meydana getirir. Bu dönüşüm de yaratıcılığa pozitif katkı sağlar. Dönüştürücü liderler, çalışanlarına ilham

vererek onları daha başarılı olabilecekleri konusunda motive ederler. Ayrıca beklentiyi yüksek tutarak çalışanların daha iyisini yapmasını sağlar ya da daha iyisini yapmak için çalışanların yeni yollar bulmasını desekler. Dönüştürücü liderler, kendini geliştirmek isteyen çalışanlara yol gösterir ve buna yardımcı olmak için gerektiğinde yetkilerini devredebilirler. Özetle dönüştürücü liderlik yeniliğe ve değişime açık, geleceğe odaklanan bir liderlik tarzıdır.

Transaksiyonel (işgördürücü) liderlik tarzında ise uzun vadeli bir vizyon yoktur. Lider çalışanları genellikle para ile ödüllendirerek otoritesini kurmaya çalışır. Bu anlayışta örgütte herhangi bir değişim hareketi yaşanması söz konusu değildir, çalışanlar rutin işlerini yaparak organizasyonu ayakta tutmaya çalışırlar. Yenilik, yaratıcılık ve değişimin az olduğu bir yaklaşımdır. Geçmişe ve geleneklere bağlı bir liderlik tarzı olduğundan dolayı değişim olağan karşılanmaz.

Demokratik liderlikte kararlar, astlara danışılarak ve onların da fikirleri göz önünde bulundurularak alınır. Demokratik liderler örgütte yardımlaşmayı destekleyen bir ortam sağlayarak, motivasyon ve performansı arttırmaya çalışırlar. Demokratik liderlik tarzının hakim olduğu bir örgütte çalışanlar kendi fikirlerine de başvurulduğu için değişimi destekleyici hareketlerde bulunurlar.

Günümüze kadar gelmiş en karizmatik lider olan Mustafa Kemal Atatürk, lider olduğu dönemde sadece tek bir liderlik tarzına sahip olmayan ender bir liderdir. Demokratik bir lider olan Atatürk aynı zamanda otoritesini gerektiği yerde koyabilen otoriter liderlik davranışı gösteren bir liderdi. Siyasi hayatta halkın egemenliğini savunan demokratik bir lider olan Atatürk savaş alanında ise askerlerine: “Ben size savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum” diyecek kadar otoriter bir anlayış sergilemiştir. Her zaman bulunduğu durumun koşullarına uygun davranış göstermiştir. Davranış ve tavırları ile birçok lidere örnek olmuştur. Sahip olduğu liderlik özellikleri sayesinde bireylere nasıl yaklaşacağını bilen Atatürk, bireylerin değişime açık olmalarını ve bu değişim ile birlikte hem bireysel hem de örgütsel anlamda yaratıcı olmalarını istemiştir. 600 yıllık bir imparatorluğun hukuk sistemini, eğitim sistemini, kılık kıyafetini, alfabesini, ekonomik yapısını en önemlisi ise yönetim biçimini değiştirmiş ve bütün bunları kendisi için değil halkı için yapmıştır.

Her zaman için demokrasiye inanmış ve bu doğrultuda adımlar atmıştır. Tüm topluma eşit bir mesafeyle yaklaşarak herkesin aynı haklara sahip olmasını sağlamıştır. Örneğin, kadınlara seçme ve seçilme hakkının verilmesi ile birlikte hem değişimi sağlamış hem de kadınların bireysel olarak topluma katkıda bulunmalarına yol açmıştır. Kadınlara verilen bu hak ile birlikte kadınların bireysel olarak düşünme ve karar verme hakları olmuştur. Değişim ve gelişim Atatürk'ün ruhunda vardır. Temellerini kendisinin attığı Türkiye Cumhuriyetinin hedefi olarak gösterdiği muasır medeniyetler seviyesine ulaşabilmesi için modern batı dünyasının gelişmelerini yakından takip etmiş ve bunları ülkemize uyarlamaya çalışmıştır. Sergilediği kararlı davranışlarıyla ülkemizin bölgede önemli bir güç haline gelmesini sağlamış ve dünya liderlerinin de takdirini kazanmıştır.

İşgörenlerin yaratıcı olmalarını liderlerin işgörenlere karşı olan yaklaşımları etkilemektedir (Cengiz ve Diğerleri, 2006: 422). Yaratıcı olmayı örgütün içerisine yerleştirecek kişiler liderlerdir. Örgüt içerisinde yer alan yaratıcılık becerisini meydana getirir ve yaratıcılık için gerekli olan vizyonun oluşmasını sağlarlar. Liderler örgüte bazı yaratıcı unsurlar sağlarlar. Bunlar (Cengiz ve Diğerleri, 2006: 424);

- ♦ İş üzerinde duyarlılık kontrolü yapmak,
- ♦ Mücadele etmek,
- ♦ Yeterli kaynaklara sahip olmak,
- ♦ Yönetici teşviki,
- ♦ Örgütsel teşvik.

İşgörenlerin yer aldığı örgüt içerisinde liderlerinin göstermiş olduğu davranışlar ile işgörenlerin örgüt içerisindeki örgütsel değişim ve yaratıcılık istekleri şekil almaktadır. Liderlerinin değişimi teşvik etmesi ile işgörenler yaratıcılıklarını kullanarak değişimi sağlayabilirler.

IV. BÖLÜM

4. İŞGÖRENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yapılan çalışmanın bu bölümünde, şimdiye kadar ifade edilen teorik bilgiler ışığında araştırmanın amacı ve önemi öncelikle ifade edilmiştir. Bunun akabinde, araştırma modeli açıklanmıştır. Araştırma modelinin kapsamında araştırmanın yöntemi ve hipotezleri, araştırmada kullanılan anket formu ve ölçekler açıklanmış, araştırmanın evren ve örneklemi ifade edilmiş ve verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması yapılmıştır.

4.1. Araştırma Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmanın amacı ve önemi üzerinde açıklamalara yer verilen bu kısımda çalışmanın amacı ile öneminin işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık açısından açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1.1. Amaç

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılığa olan etkisini görmek, sosyo-demografik özelliklerin, liderlik tarzları, örgütsel değişim ve yaratıcılığın alt boyutlarının algılanmasında değişiklikler yaratıp yaratmadığını ve örgütsel değişim ve yaratıcılığın alt boyutlarının birbirleri ile etkileşimi olup olmadığını ortaya koymaktır.

4.1.2. Önem

Örgütlerde yer alan işgörenlerin liderleri tarafından sergilenen liderlik tarzlarına karşı tavırları işgörenin iş gördüğü işletmede çalışma ortamını etkilemektedir. Liderlik, örgütün yönetim biçimini göstermektedir. İşgörenlerin göstermiş oldukları performansa karşı liderlerinin sergilediği tutum ve davranışlar çerçevesinde işgörenler etkilenmektedir.

Bu çalışma, örgüt içerisinde görev yapan liderin sergilediği liderlik tarzının işgörenlerin örgüt içerisinde değişime bakış açılarının ve yaratıcılık düzeylerini belirlemek açısından önem taşımaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

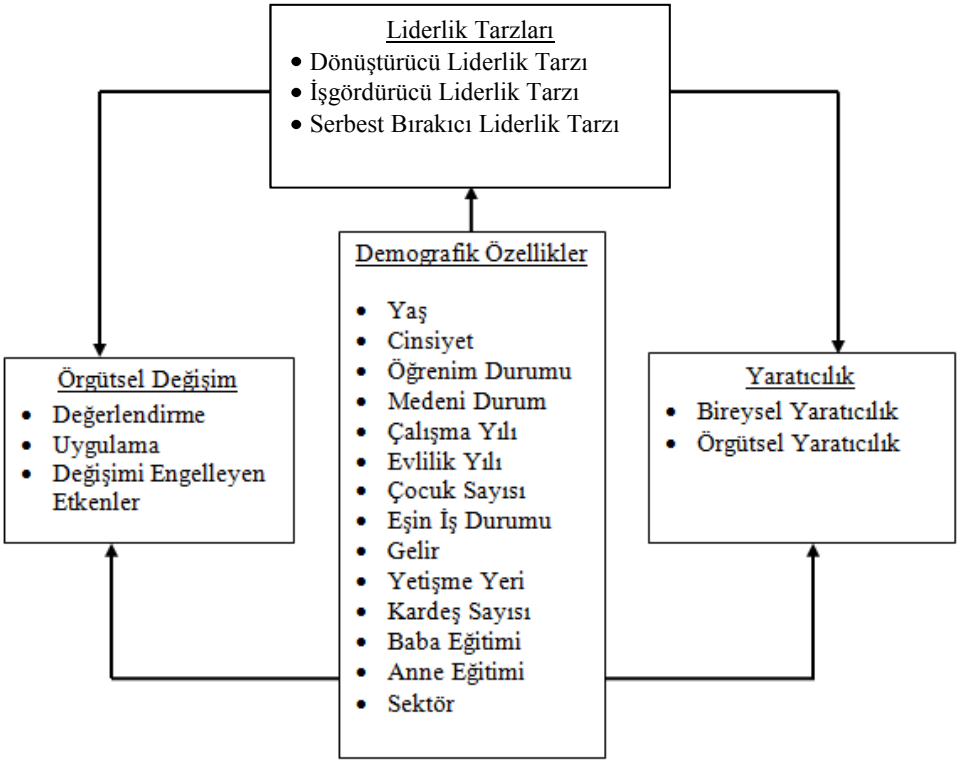
Çalışmanın bu kısmında araştırmada yer alan liderlik tarzları, örgütsel değişim ve yaratıcılık ile ilgili model oluşturulmuş ve hipotezler yazılmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli “Liderlik Tarzları”, “Örgütsel Değişim”, “Yaratıcılık” ve “Sosyo-Demografik Etkenler” olmak üzere dört değişken üzerine kurulmuştur.

Araştırma modeline göre Liderlik Tarzları, örgütlerde olumsuz sonuçlara yol açabilen Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık üzerine etki etmektedir. İşgörenlerin sosyo-demografik özellikleri; Liderlik Tarzları yargıları, Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık üzerine de etki etmektedir. Bu çalışmanın uygulanması; beyaz eşya, tekstil, ağaç sektörü olmak üzere üç sektörde yer alan işgörenlere uygulanmıştır.

Bu araştırmada, anket ve birincil verilere dayalı olarak araştırma yöntemi uygulanmıştır. İşgörenler tarafından cevaplandırılmak üzere toplamda 900 adet anket formu dağıtılmış olup bunlardan 632 adedi cevaplanarak tarafımızdan değerlendirmeye tabi tutulmuştur.



Şekil 9. Araştırma Modeli

Yukarıdaki şekilde araştırmanın modeli yer almaktadır. Bu modelde de görüldüğü gibi sosyo-demografik özelliklerin bağımsız ve bağımlı değişkenleri ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri nasıl etkilediği araştırılmıştır.

4.2.2. Araştırma Hipotezleri

Birinci olarak, demografik etkenlerin liderlik tarzları yargıları üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Demografik etkenlerin liderlik tarzlarını ne oranda etkilediği ortaya çıkmaktadır. Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

İkinci olarak ise demografik etkenlerin örgütsel değişim üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu bağlamda demografik etkenlerin örgütsel değişimi nasıl etkilediği ortaya çıkmaktadır. Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Üçüncü olarak ise, demografik etkenlerin yaratıcılık üzerine etkisi araştırılmaktadır. Bu kapsamda, demografik etkenlerin yaratıcılığı nasıl etkilediği ortaya çıkmaktadır. Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testleri uygulanmıştır.

Dördüncü olarak liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Burada liderlik tarzları bağımsız değişken iken örgütsel değişim bağımlı değişkendir. Bu kapsamda regresyon testleri yapılmıştır.

Beşinci olarak ise liderlik tarzlarının yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Burada, liderlik tarzları bağımsız değişken, yaratıcılık düzeyi bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda regresyon testleri yapılmıştır.

Altıncı olarak ise, örgütsel değişimin ile yaratıcılık düzeyinin birbirleri ile olan etkileşimi araştırılmaktadır. Bu kapsamda regresyon testleri yapılmıştır.

Liderlik tarzları yargılarının demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediği, örgütsel değişimin demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediği ve yaratıcılık düzeyinin demografik özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U testleri ve Kruskal Wallis testleri ile test edilmiştir.

Ayrıca liderlik tarzları, örgütsel değişim ve yaratıcılık düzeyinin birbirleri ile ilişkisini ölçmek için korelasyon testi de yapılmıştır.

Liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini ölçmek için yapılan hipotezler aşağıdaki gibidir. Bunlar;

Hipotez 0: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

Hipotez 1: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Hipotez 0: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel değişim alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

Hipotez 2: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel değişim alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Hipotez 0: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre yaratıcılık alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

Hipotez 3: İşgörenlerin demografik özelliklerine göre yaratıcılık alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 4: Liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 5: Liderlik tarzlarının yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu toplamda dört sayfadan oluşmaktadır. Anket formunda öncelikle 15 sorudan oluşan sosyo-demografik değişkenler yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunda liderlik tarzları ile ilgili toplam olarak 36 adet soru yer almaktadır. Liderlik ölçeği literatüre göre; dönüştürücü liderlik, işgördürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı boyutlarını kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunda 30 soruluk örgütsel değişim ölçeği yer almaktadır. Örgütsel değişim literatüre göre; değerlendirme, uygulama ve örgütsel değişimi engelleyen faktörler olarak üç boyutu kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunun son kısmında ise 21 soruluk yaratıcılık ölçeği yer almaktadır. Belirtilen yaratıcılık ölçeği literatüre göre; bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olarak iki boyuttu kapsamaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formunda toplamda 102 adet soru içermektedir.

Araştırmada yer alan liderlik ölçeği, Orhan Özsöylemez tarafından yazılan "Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Özsöylemez, 2009: 163-168).

Araştırmada yer alan örgütsel değişim ölçeği Demet Kuzubaşıoğlu ve Nurhayat Çelebi tarafından "Genel Liselerdeki Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Etkili Okul Açısından Değerlendirilmesi" adlı makaleden alınmıştır (Kuzubaşıoğlu ve Çelebi, 2009: 9-10).

Araştırmada yer alan yaratıcılık ölçeği Mustafa Fedai Çavuş tarafından yazılan "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama" isimli doktora tezinden alınmıştır (Çavuş, 2006: 206).

Araştırma kapsamında kullanılan anket formunun liderlik tarzlarını belirmeye yönelik olarak oluşturulan ölçek, örgütsel değişim ölçeği ve yaratıcılık ölçeği için 5‟ li likert kullanılmıştır. Bu kapsamda, "Kesinlikle Katılmıyorum=1", "Katılmıyorum=2", "Kararsızım=3", "Katılıyorum=4" ve "Kesinlikle Katılıyorum=5" şeklinde puanlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

4.3. Evren ve Örneklem

Gerçekleştirilen araştırma üç farklı sektörde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında toplamda 632 adet anket toplanmıştır.

Araştırmanın evreni araştırmanın yapıldığı sektörlerin Türkiye Cumhuriyeti genelindeki işgörenleridir. Araştırmanın örneklemi ise, Trakya Bölgesinde beyaz eşya, tekstil ve ağaç sektörlerinde çalışan işgörenlerden ulaşılanları oluşturmaktadır.

4.4. Verilerin Toplanması

Yapılan araştırmada verilerin toplanmasına 2013 yılının mayıs ayında başlanmıştır. 2013 ağustos ayına kadar veriler toplanmıştır.

Araştırmada uygulanan anketin sorularının yanıtlanmasında beli Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anket EK-1' de yer almaktadır. Araştırma kapsamında işgörenlerden her soruya aşağıdaki ifadelerden en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir:

- Kesinlikle Katılmıyorum,
- Katılmıyorum,
- Kararsızım,
- Katılıyorum,
- Kesinlikle Katılıyorum

Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve oradan da "SPSS 17 ve SPSS 20" analiz programı kullanılarak bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamalar yapılmıştır.

4.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmanın bu bölümünde üç farklı sektörde yapılan uygulamaların sonuçlarının çözümü ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan anketlerin yanıtları değerlendirilmiş, ankette yer alan soruların ve ifadelerin analizinde ve değerlendirmesinde SPSS istatistik programından yararlanılmıştır**.**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmıştır. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik frekans analizi yapılmıştır. Betimsel istatistikler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ölçeklerin her birine faktör analizi, Kolmogorov-Smirnov Testi, KMO ve Bartlett's Testi, Mann-Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi yapılmış ve belirlenen alt

boyutların her birine yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

4.5.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma yılı, medeni durum, çocuk sayısı, evlilik yılı, eşin iş durumu, gelir, yetiştiği yer, kardeş sayısı, baba eğitimi, anne eğitimi ve sektör türüne ilişkin frekans dağılımları aşağıda ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımı

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	% Frekans
Yaş Durumu	18-25	129	20,4
	26-33	261	41,3
	34-41	151	23,9
	42-49	82	13,0
	50 ve +	9	1,4
	Toplam	632	100,0
Cinsiyet	Kadın	191	30,2
	Erkek	441	69,8
	Toplam	632	100,0
Öğrenim Durumu	İlkokul	130	20,6
	Ortaokul	81	12,8
	Lise	327	51,7
	2 Yıllık Yüksekokul	71	11,2
	Üniversite	19	3,0
	Yüksek Lisans	4	,6
	Toplam	632	100,0
Çalışma Yılı	1-5	401	63,4
	6-10	192	30,4
	11-15	27	4,3
	16 ve +	12	1,9
	Toplam	632	100,0
Medeni Durum	Evli	434	68,7
	Bekâr	198	31,3
	Toplam	632	100,0
Çocuk Sayısı	Yok	397	62,8
	1	152	24,1
	2	58	9,2

	4 ve +	25	4,0
	Toplam	632	100,0
Evlilik Yılı	1-10	256	40,5
	11-20	128	20,3
	21 ve +	53	8,4
	Toplam	437	69,1
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	197	31,2
	Çalışmıyor	241	38,1
	Toplam	438	69,3
Gelir	800<	45	7,1
	801-1600	427	67,6
	1601-2400	107	16,9
	2401-3200	47	7,4
	3201 ve +	6	,9
	Toplam	632	100,0
Yetişme Yeri	Köy	186	29,4
	Belde/Bucak	67	10,6
	İlçe	182	28,8
	İl	143	22,6
	Büyükşehir	54	8,5
	Toplam	632	100,0
Kardeş Sayısı (Kendisi Dahil)	1	28	4,4
	2	188	29,7
	3	176	27,8
	4	117	18,5
	5	51	8,1
	6	25	4,0
	7	20	3,2
	8	17	2,7
	9	7	1,1
	10	2	,3
	15	1	,2
	Toplam	632	100,0
Baba Eğitimi	Okuryazar Değil	34	5,4
	İlkokul	420	66,5
	Ortaokul	97	15,3
	Lise	65	10,3
	Üniversite	16	2,5
	Toplam	632	100,0
Anne Eğitimi	Okuryazar Değil	83	13,1
	İlkokul	430	68,0
	Ortaokul	74	11,7
	Lise	41	6,5
	Üniversite	4	,6
	Toplam	632	100,0

Sektör Türü	Beyaz Eşya	250	39,6
	Tekstil	183	29,0
	Ağaç	199	31,5
	Toplam	632	100,0

Araştırmaya katılanların işgörenlerin %20,4'ü 18-25 yaş arasında, %41,3'ü 26-33 yaş arasında, %23,9'u 34-41 yaş arasında, %13,0'ü 42-49 yaş arasında iken %1,4'ü 50 ve üzerindedir.

Araştırmaya katılan 632 işgörenin 191' i kadın, 441'i erkektir. Araştırmaya katılanların %30,2' si kadın iken, %69,8' i erkektir. Araştırmaya katılan işgörenler içerisinde erkeklerin sayısı kadınların sayısından fazladır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %50'den fazlasını erkek işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların %20,6'sı ilkokul mezunu, %12,8'i ortaokul mezunu, %51,7'si lise mezunu, %11,2'si yüksekokul mezunu, %3'ü üniversite mezunu, %0,6'sı yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma yıllarına göre dağılımı, %63,4'ü 1-5 yıl arası çalışma yılı, %30,4'ü 6-10 yıl arası çalışma yılı, %4,3'ü 11-15 yıl arası çalışma yılı, %1,9'u 16 ve üzeri yıl arası çalışma yılı vardır. Araştırmaya katılan işgörenlerin en fazla 401 kişi ile 1-5 çalışma yılı arasında olduğu görülmektedir. En az ise 12 kişi ile 16 ve üzeri yıl arası çalışma yılı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilşikin dağılımları tabloda gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların %68,7'si evli iken, %31,3 bekardır. Araştırmaya katılanların 434 kişisi evli iken 196 kişisi bekardır. Araştırmaya katılan evli işgören sayısı bekar işgören sayısına göre daha fazladır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %40,5'i 1-10 yıl arası evlilik yılı, %20,3'ü 11-20 yıl arası evlilik yılı, %8,4'ü 21 ve üzeri yıl arası evlilik yılı bulunmaktadır.

Evli olan işgörenlerin %31,2' sinin eşi çalışıyor iken, %38,1' inin eşi çalışmıyor olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %7,1' i 800 TL ve altı gelir, %67,6' sı 801-1600 TL gelir, %16,9' u 1601-2400 TL, %7,4' ü 2401-3200 TL gelir, %0,9' u 3201 ve üzeri TL gelir sahiptir. 632 adet işgörenin 427 kişisinin geliri 801-1600 TL arasındadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %29,4' ünün yetiştiği yer köy, %10,6' sının yetiştiği yer belde/bucak, 528,8' inin yetiştiği yer ilçe, %22,6'sının yetiştiği yer il iken, %8,5'inin yetiştiği yer büyükşehirdir. Araştırmaya katılanların 186 kişisinin yetiştiği yer köy, 67 kişisinin yetiştiği yer belde/bucak, 182 kişisinin yetiştiği yer ilçe, 143 kişisinin yetiştiği yer il iken, 54 kişisi büyükşehirde yetişmiştir.

Araştırmaya katılanların %5,4' ünün babası okuryazar değil, %66,5' inin baba eğitim durumu ilkokul, %15,3' ünün baba eğitim durumu ortaokul, %10,3' ünün baba eğitim durumu lise, %2,5' inin baba eğitim durumu üniversitedir.

Araştırmaya katılanların %13,1' inin annesi okuryazar değil, %68' inin anne eğitim durumu ilkokul, %11,7' sinin anne eğitim durumu ortaokul, %6,5' inin anne eğitim durumu lise, %0,6' sının anne eğitim durumu üniversitedir.

Araştırmaya katılan 632 işgörenin sektörlere göre dağılımları incelendiğinde; %39,6' sının beyaz eşya sektöründe çalışan işgören olduğu, %29' unun tekstil sektöründe çalışan işgören olduğu ve %31,5' inin ise ağaç sektöründe çalışan işgören olduğu saptanmıştır. Beyaz eşya sektöründe 250, tekstil sektöründe 183 ve ağaç sektöründe 199 kişinin anket formunu cevapladığı görülmektedir. Beyaz Eşya sektöründe çalışan işgörenlerin anket formu doldurmaya daha olumlu baktığı görülmektedir.

Sosyo-demografik değişkenlerin sonuçlarını özetlemek gerekirse araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu, yaşlarının genellikle 26-33 yaş arasında olduğu, büyük çoğunluğunun evli olduğu ve çoğunluk ile 1-5 yıl arasında çalışma yıllarının olduğu görülmektedir.

4.5.2. Araştırmaya Katılanların Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Aşağıda gösterilen tablo 2, tablo 3 ve tablo 4' de anket formunda yer alan üç ayrı ölçeğin betimsel istatistikleri yer almaktadır. Tablo 2' de liderlik tarzları ölçeği maddelerine ilişkin betimsel istatistikleri, tablo 3' te örgütsel değişim ölçeğinin betimsel istatistikleri, tablo 4' te yaratıcılık ölçeğinin betimsel istatistikleri yer almaktadır.

Tablo 2. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	**Frekans/ %Frekans**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1. Kurum yöneticimizle çalışmak zevklidir.	Frekans	64	114	131	260	63		
	Frekans %	10,1	18	20,7	41,1	10	3,2	1,16
2. Kurum yöneticimiz önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	Frekans	75	147	122	225	63		
	Frekans %	11,9	23,3	19,3	35,6	10	3,1	1,21
3. Kurum yöneticimiz geleceğe olumlu bakar.	Frekans	67	98	116	270	81		
	Frekans %	10,6	15,5	18,4	42,7	12,8	**3,3**	1,19
4. Kurum yöneticimiz kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.	Frekans	58	110	127	269	68		
	Frekans %	9,2	17,4	20,1	42,6	10,8	**3,3**	1,15
5. Kurum yöneticimiz kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.	Frekans	69	157	160	201	45		
	Frekans %	10,9	24,8	25,3	31,8	7,1	3	1,14
6. Kurum yöneticimiz hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.	Frekans	48	103	81	317	83		
	Frekans %	7,6	16,3	12,8	50,2	13,1	**3,5**	1,14
7. Kurum yöneticimiz sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.	Frekans	40	196	130	208	58		
	Frekans %	6,3	31	20,6	32,9	9,2	3,1	1,12
8. Kurum yöneticimiz önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.	Frekans	82	234	145	143	28		
	Frekans %	13	37	22,9	22,6	4,4	2,7	1,09
9. Kurum yöneticimiz bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	Frekans	58	153	146	229	46		
	Frekans %	9,2	24,2	23,1	36,2	7,3	3,1	1,12
10. Kurum yöneticimiz	Frekans	81	137	203	171	40	2,9	1,12

grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	Frekans %	12,8	21,7	32,1	27,1	6,3		
11. Kurum yöneticimiz güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	Frekans	62	129	150	240	51		
	Frekans %	9,8	20,4	23,7	38	8,1	3,1	1,13
12. Kurum yöneticimiz hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	Frekans	56	117	154	241	64		
	Frekans %	8,9	18,5	24,4	38,1	10,1	3,2	1,13
13. Kurum yöneticimiz içimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.	Frekans	70	133	135	228	66		
	Frekans %	11,1	21	21,4	36,1	10,4	3,1	1,19
14. Kurum yöneticimiz zamanı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.	Frekans	88	175	187	161	21		
	Frekans %	13,9	27,7	29,6	25,5	3,3	2,8	1,08
15. Kurum yöneticimiz harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	Frekans	95	206	130	156	45		
	Frekans %	15	32,6	20,6	24,7	7,1	2,8	1,19
16. Kurum yöneticimiz gerektiğinde ortada yoktur.	Frekans	104	241	121	127	39		
	Frekans %	16,5	38,1	19,1	20,1	6,2	**2,6**	1,16
17. Kurum yöneticimiz problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.	Frekans	46	132	150	256	48		
	Frekans %	7,3	20,9	23,7	40,5	7,6	3,2	1,08
18. Kurum yöneticimiz kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.	Frekans	69	125	123	257	58		
	Frekans %	10,9	19,8	19,5	40,7	9,2	3,2	1,18
19. Kurum yöneticimizin davranışları ona saygı duymama neden olur.	Frekans	63	112	106	247	104		
	Frekans %	10	17,7	16,8	39,1	16,5	**3,3**	1,23
20. Kurum yöneticimiz kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	Frekans	57	102	148	235	90		
	Frekans %	9	16,1	23,4	37,2	14,2	**3,3**	1,17
21. Kurum yöneticimiz performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.	Frekans	111	149	152	158	62		
	Frekans %	17,6	23,6	24,1	25	9,8	2,9	1,25
22. Kurum yöneticimiz yaptığım hataları asla unutmaz.	Frekans	54	140	174	190	74		
	Frekans %	8,5	22,2	27,5	30,1	11,7	3,1	1,15
23. Kurum yöneticimiz mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	Frekans	98	197	130	144	63		
	Frekans %	15,5	31,2	20,6	22,8	10	2,8	1,23
24. Kurum yöneticimiz ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.	Frekans	72	123	143	246	48		
	Frekans %	11,4	19,5	22,6	38,9	7,6	3,1	1,15
25. Kurum yöneticimiz karar vermekten kaçınır.	Frekans	110	215	144	132	31		
	Frekans %	17,4	34	22,8	20,9	4,9	**2,6**	1,14
26. Kurum yöneticimiz işimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	Frekans	63	139	137	224	69		
	Frekans %	10	22	21,7	35,4	10,9	3,2	1,18
27. Kurum yöneticimiz için başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir.	Frekans	48	133	101	279	71		
	Frekans %	7,6	21	16	44,1	11,2	**3,3**	1,15
28. Kurum yöneticimiz tavırları güç ve güven hissi verir.	Frekans	70	111	131	249	71		
	Frekans %	11,1	17,6	20,7	39,4	11,2	3,2	1,19

29. Kurum yöneticimiz yapılan iyi işi daima takdir eder.	Frekans	74	116	117	244	81		
	Frekans %	11,7	18,4	18,5	38,6	12,8	3,2	1,23
30. Kurum yöneticimizin hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.	Frekans	57	121	144	245	65		
	Frekans %	9	19,1	22,8	38,8	10,3	3,2	1,14
31. Kurum yöneticimiz ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	Frekans	59	118	156	235	64		
	Frekans %	9,3	18,7	24,7	37,2	10,1	3,2	1,14
32. Kurum yöneticimizin harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.	Frekans	76	194	159	161	42		
	Frekans %	12	30,7	25,2	25,5	6,6	2,8	1,13
33. Kurum yöneticimiz acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	Frekans	96	224	140	139	33		
	Frekans %	15,2	35,4	22,2	22	5,2	**2,7**	1,13
34. Kurum yöneticimiz gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	Frekans	100	179	162	159	32		
	Frekans %	15,8	28,3	25,6	25,2	5,1	2,8	1,15
35. Kurum yöneticimiz sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	Frekans	69	158	149	218	38		
	Frekans %	10,9	25	23,6	34,5	6	3	1,13
36. Kurum yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	Frekans	89	133	119	248	43		
	Frekans %	14,1	21	18,8	39,2	6,8	3	1,2

Tablo 2' de Liderlik ölçeğinin alt maddelerine ilişkin betimsel istatistikler ifade edilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, en yüksek puan alan sorular 3, 4, 6, 19, 20 ve 27 numaralı sorulardır. Bu sorulardan en yüksek puanı 3,5 ile 6 numaralı soru olan "Kurum yöneticimiz hatalarımız konusunda bizi daima uyarır" almıştır. Bu sorunun 3,5 ile en yüksek puanı alması, araştırmanın uygulandığı sektörde çalışan işgörenlerin liderleri tarafından hataları konusunda daima uyarıldıklarını göstermektedir. Diğer yüksek puan alan sorular ise belirtildiği gibi 3., 4., 19., 20., ve 27. sorulardır. Bu soruların her biri 3,3 puan almıştır. 3. soru "Kurum yöneticimiz geleceğe olumlu bakar", işgörenlerin liderlerinin gelecek için işgörenleri pozitif yönde etkilediği söylenebilir. 4. soru "Kurum yöneticimiz kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler", işgörenlerin liderlerinin varsayımları incelediği ve bu incelemenin sürekliliği arz ettiği söylenebilir. 19. soru "Kurum yöneticimizin davranışları ona saygı duymama neden olur", işgörenlerin liderlerinin davranışları sonucunda liderlerine saygı duyduğu söylenebilir. 20. soru "Kurum yöneticimiz kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır", işgörenlerin

liderlerinin etik ve ahlaki değerlere önem verdiği söylenebilir. 27. soru "Kurum yöneticimiz için başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir" şeklindedir. İşgörenlerin liderlerinin eğitici ve yenilikçi olduğu söylenebilir.

Tablo 2' de görüldüğü üzere, en düşük puan alan sorular ise, 16, 25 ve 33 numaralı sorulardır. Bu sorulardan en düşük puanı 2,6 ile 16 ile 25 numaralı sorular almıştır. 16. soru "Kurum yöneticimiz gerektiğinde ortada yoktur", işgörenlerin liderlerinin gerektiğinde işgörenlerine yardıma hazır olduğu söylenebilir. 25. soru "Kurum yöneticimiz karar vermekten kaçınır", işgörenlerin liderlerinin karar vermekten kaçınmadığı söylenebilir. Diğer düşük puanı ise 2,7 puan ile 33 numaralı soru olan "Kurum yöneticimiz acil sorulara cevap vermeyi geciktirir" almıştır. Bu da, işgörenlerin liderlerinin acil sorulara kendilerinin ve anında cevap verdiği söylenebilir.

Tablo 3. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	**Frekans/ %Frekans**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1. Kurum yöneticimiz değişimi gerekli kılan etkenleri analiz eder.	Frekans	66	129	118	269	50	3,17	1,156
	Frekans %	10,4	20,4	18,7	42,6	7,9		
2. Fabrikamızda kurum yöneticimiz fabrikanın amaçlarına uygun yenilikleri destekler.	Frekans	59	105	100	305	63	**3,33**	1,147
	Frekans %	9,3	16,6	15,8	48,3	10		
3. Fabrikamızda çalışanların kendini geliştirmeye istekli olması, kurum yöneticimizin değişimi desteklemesini sağlar.	Frekans	53	117	137	267	58	3,25	1,117
	Frekans %	8,4	18,5	21,7	42,2	9,2		
4. Fabrikamızda kurum yöneticimizin çabaları, değişimleri sürdürmek için yetersizdir.	Frekans	62	226	165	135	44	2,8	1,097
	Frekans %	9,8	35,8	26,1	21,4	7		
5. Kurum yöneticimiz, ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için fabrikanın bütün üyeleri ile etkili bir iletişim kurmaktadır.	Frekans	75	121	169	228	39	3,06	1,128
	Frekans %	11,9	19,1	26,7	36,1	6,2		
6. Kurum yöneticimiz, çalışma kültürünü değişime uygunluğu açısından değerlendirir.	Frekans	56	112	181	242	41	3,16	1,073
	Frekans %	8,9	17,7	28,6	38,3	6,5		

7. Çalışanların gelişmeye istekli olmaları, fabrikamızdaki eğitim faaliyetlerinin kalitesini arttırmaya zorlamaktadır.	Frekans	69	124	180	220	39	3,06	1,107
	Frekans %	10,9	19,6	28,5	34,8	6,2		
8. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, fabrikamızdaki eğitim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır.	Frekans	45	111	165	237	74	**3,29**	1,105
	Frekans %	7,1	17,6	26,1	37,5	11,7		
9. Fabrikamızda, değişimi gerekli kılan iç ve dış çevre baskıları tanımlanarak ifade edilmektedir.	Frekans	56	126	194	228	28	3,07	1,043
	Frekans %	8,9	19,9	30,7	36,1	4,4		
10. Kurum yöneticimiz, eğitim programlarındaki değişimlerin uygulanmasında, çalışma ortamı ve eğitmen yeterliliklerini göz önüne alır.	Frekans	44	135	152	249	52	3,21	1,084
	Frekans %	7	21,4	24,1	39,4	8,2		
11. Fabrikamızda, değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapılmaktadır.	Frekans	57	164	140	231	40	3,05	1,113
	Frekans %	9	25,9	22,2	36,6	6,3		
12. Fabrikamızda değişimler, her zaman planlı biçimde yapılmaz.	Frekans	65	208	148	167	44	2,87	1,126
	Frekans %	10,3	32,9	23,4	26,4	7		
13. Kurum yöneticimiz, fabrikada yapılan değişikliğe karşı direnmelere hazırlıklıdır.	Frekans	37	131	192	232	40	3,17	1,017
	Frekans %	5,9	20,7	30,4	36,7	6,3		
14. Kurum yöneticimiz, değişim için fabrikanın çevresinden destek bekler.	Frekans	51	152	177	221	31	3,05	1,053
	Frekans %	8,1	24,1	28	35	4,9		
15. Kurum yöneticimiz, fabrikada eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinde herkese adil görev paylaşımı yapar.	Frekans	74	127	150	244	32	**3,29**	2,882
	Frekans %	11,7	20,1	23,7	38,6	5,1		
16. Fabrikamızdaki değişimin neden olduğu sorunları çözmek için değişimden etkilenenlerin görüşleri alınır.	Frekans	77	144	148	221	42	3,01	1,154
	Frekans %	12,2	22,8	23,4	35	6,6		
17. Kurum yöneticimiz, gelişme ve yeniliklere ilişkin stratejilerin seçiminde çevrenin fırsat ve olanaklarını dikkate alır.	Frekans	56	127	155	258	35	3,19	1,606
	Frekans %	8,9	20,1	24,5	40,8	5,5		
18. Kurum yöneticimiz, eğitim faaliyetlerindeki değişim için gerekli hazırlıkları yapar.	Frekans	54	110	135	279	54	3,27	1,109
	Frekans %	8,5	17,4	21,4	44,1	8,5		
19. Kurum yöneticimiz, fabrika programında değişimlerin yaratacağı mevcut ve gelecekteki avantaj ve dezavantajları dikkate alır.	Frekans	60	106	152	280	34	3,19	1,082
	Frekans %	9,5	16,8	24,1	44,3	5,4		
20. Fabrikamızda eğitim faaliyetleri ile ilgili yeni gelişmeler için belli aralıklarla toplantılar yapılır.	Frekans	62	139	138	246	47	3,12	1,134
	Frekans %	9,8	22	21,8	38,9	7,4		
21. Kurum yöneticimiz, değişimi geleceğe dönük yatırım olarak algıladığı için bu günden sorumlu olduğunu düşünür.	Frekans	50	114	161	255	52	3,23	1,086
	Frekans %	7,9	18	25,5	40,3	8,2		
22. Fabrikamızda, değişimin devam etmesi veya etmemesi konusunda değerlendirmeler yapılmamaktadır.	Frekans	57	152	204	178	41	2,99	1,07
	Frekans %	9	24,1	32,3	28,2	6,5		
23. Fabrikamızda, gerçekleştirilen değişimlerin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler değerlendirilir.	Frekans	66	138	172	219	37	3,04	1,103
	Frekans %	10,4	21,8	27,2	34,7	5,9		

24. Kurum yöneticimiz, meydana gelen değişimlerin sonuçlarını objektif olarak değerlendirir.	Frekans	45	136	178	236	37	3,13	1,045
	Frekans %	7,1	21,5	28,2	37,3	5,9		
25. Kurum yöneticimiz, fabrikadaki değişimler sonucunda doğabilecek problemlerin çözümüne ilişkin hazırlıklıdır.	Frekans	54	124	139	266	49	3,21	1,108
	Frekans %	8,5	19,6	22	42,1	7,8		
26. Kurum yöneticimiz, değişim sürecinde çalışanların eğitimi için gerekli olan desteği vermez.	Frekans	89	211	139	152	41	2,75	1,157
	Frekans %	14,1	33,4	22	24,1	6,5		
27. Fabrikamız, değişim programlarının uygulanması için gerekli olan mali imkânlara sahip değildir.	Frekans	158	232	124	97	21	**2,35**	1,112
	Frekans %	25	36,7	19,6	15,3	3,3		
28. Fabrikamızdaki eğitim faaliyetleri ile ilgili gelişmelerin uygulanması konusunda alınan kararlar planlı şekilde uygulanmaz.	Frekans	102	257	129	116	28	**2,54**	1,098
	Frekans %	16,1	40,7	20,4	18,4	4,4		
29. Kurum yöneticimiz, gelişmeye ilişkin eleştiri ve itirazlara kayıtsız kalmaktadır.	Frekans	94	239	141	112	46	**2,65**	1,148
	Frekans %	14,9	37,8	22,3	17,7	7,3		
30. Kurum yöneticimiz, fabrika ile ilgili gerçekleştirilmek istenen değişimlerin kendi değerlerine uygun olmasını ön planda tutar.	Frekans	69	193	162	162	46	2,88	1,13
	Frekans %	10,9	30,5	25,6	25,6	7,3		

Tablo 3' te Örgütsel değişim ile ilgili betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi en yüksek puanı alan sorular 2, 8 ve 15 numaralı sorulardır. Bu sorulardan en yüksek puana sahip olan 3,33 puan ile 2. soru "Fabrikamızda kurum yöneticimiz fabrikanın amaçlarına uygun yenilikleri destekler" sorusudur. Bu soruya işgörenlerin vermiş olduğu cevaptan da anlaşılacağı gibi işgörenlerin yöneticileri fabrikanın amaçlarına uygun olan yeniliklere destek vermektedir. 3,29 puan ile 8. ve 15. Sorular diğer yüksek puan alan sorulardır. 8. soru "Bilim ve teknolojideki gelişmeler, fabrikamızdaki eğitim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır", işgörenlerin çalıştığı fabrikanın gelişmeler karşısında yeniden düzenlendiği söylenebilir. 15. soru "Kurum yöneticimiz, fabrikada eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinde herkese adil görev paylaşımı yapar" işgörenlerin yöneticilerinin fabrikada gerçekleştirilecek faaliyetlerde işgörenlere eşit görevler verdiği ve faaliyetlerin geliştirilmesini desteklediği söylenebilir.

Tablo 3' te görüldüğü üzere, en düşük puan alan sorular ise, 27, 28 ve 29 numaralı sorulardır. Bu sorulardan en düşük puanı 2,35 ile 27 numaralı soru almıştır. 27. soru "Fabrikamız, değişim programlarının uygulanması için gerekli olan mali imkânlara sahip değildir", işgörenlerin bu soruya vermiş oldukları düşük puandan da anlaşılacağı gibi fabrika değişimin uygulanması için yeterli kaynağa sahiptir. .Diğer bir düşük puan 2,54 puan ile 28. soru "Fabrikamızdaki eğitim faaliyetleri ile ilgili gelişmelerin uygulanması konusunda alınan kararlar planlı şekilde uygulanmaz", işgörenlerin çalıştığı fabrikanın eğitim programlarının planlı bir şekilde yapıldığı söylenilebilir. Diğer düşük puanı ise 2,65 puan ile 29 numaralı soru olan "Kurum yöneticimiz, gelişmeye ilişkin eleştiri ve itirazlara kayıtsız kalmaktadır" işgörenlerin yöneticileri eleştiri ve itirazlara kayıtsız kalmamaktadırlar.

Tablo 4. Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	**Frekans/ %Frekans**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1. Fabrikamızın herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır.	Frekans	83	101	116	267	65	3,21	1,216
	Frekans %	13,1	16	18,4	42,2	10,3		
2. Fabrikamızda öğrenme teşvik edilir.	Frekans	52	130	95	288	67	**3,3**	1,152
	Frekans %	8,2	20,6	15	45,6	10,6		
3. Yeni fikirler her zaman değerlendirilir.	Frekans	55	116	147	258	56	**3,23**	1,116
	Frekans %	8,7	18,4	23,3	40,8	8,9		
4. Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiririliriz.	Frekans	65	124	162	233	48	3,12	1,126
	Frekans %	10,3	19,6	25,6	36,9	7,6		
5. Fabrikamızda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır.	Frekans	57	148	158	211	58	3,1	1,135
	Frekans %	9	23,4	25	33,4	9,2		
6. Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır.	Frekans	72	157	129	234	40	3,02	1,153
	Frekans %	11,4	24,8	20,4	37	6,3		
7. Fabrikamızda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir.	Frekans	70	156	151	202	53	3,02	1,16
	Frekans %	11,1	24,7	23,9	32	8,4		
8. Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz.	Frekans	73	165	130	223	41	2,99	1,156
	Frekans %	11,6	26,1	20,6	35,3	6,5		
9. Yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.	Frekans	61	140	146	230	55	3,12	1,143
	Frekans %	9,7	22,2	23,1	36,4	8,7		
10. Yaratıcı düşünceler performans	Frekans	78	127	148	237	42	3,06	1,155

değerlemede dikkate alınır.	Frekans %	12,3	20,1	23,4	37,5	6,6		
11. Fabrikamızda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir.	Frekans	44	132	244	175	37	3,05	0,999
	Frekans %	7	20,9	38,6	27,7	5,9		
12. Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir.	Frekans	61	139	127	260	45	3,14	1,133
	Frekans %	9,7	22	20,1	41,1	7,1		
13. Çalışanların kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.	Frekans	86	177	157	176	36	**2,84**	1,143
	Frekans %	13,6	28	24,8	27,8	5,7		
14. Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir.	Frekans	94	220	128	145	45	**2,73**	1,177
	Frekans %	14,9	34,8	20,3	22,9	7,1		
15. Yaratıcı düşünceyi artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır.	Frekans	74	179	138	191	50	2,94	1,17
	Frekans %	11,7	28,3	21,8	30,2	7,9		
16. Yetki ve sorumluluğun artması çalışanları daha yaratıcı yapabilir.	Frekans	46	130	146	232	78	**3,26**	1,136
	Frekans %	7,3	20,6	23,1	36,7	12,3		
17. Fabrikamızda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır.	Frekans	67	159	185	188	33	2,94	1,086
	Frekans %	10,6	25,2	29,3	29,7	5,2		
18. Fabrikamızda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır.	Frekans	85	180	128	208	31	**2,87**	1,155
	Frekans %	13,4	28,5	20,3	32,9	4,9		
19. Çalışanlardan beklenen yüksek performans yaratıcılığı artırmaktadır.	Frekans	54	126	165	227	60	3,18	1,118
	Frekans %	8,5	19,9	26,1	35,9	9,5		
20. Yaratıcı düşünceler karşılıklı güven içerisinde ele alınır.	Frekans	74	149	140	228	41	3,02	1,152
	Frekans %	11,7	23,6	22,2	36,1	6,5		
21. Fabrikamızda yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşılır.	Frekans	77	92	287	134	42	2,96	1,054
	Frekans %	12,2	14,6	45,4	21,2	6,6		

Tablo 4’ te Yaratıcılık ölçeğinin alt maddelerine ilişkin betimsel istatistikler ifade edilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi, en yüksek puan alan sorular 2, 3 ve 16 numaralı sorulardır. Bu sorulardan en yüksek puanı 3,3 ile 2 numaralı soru olan “Fabrikamızda öğrenme teşvik edilir” almıştır. Bu sorunun 3,3 ile en yüksek puanı alması, araştırmanın uygulandığı sektörde çalışan işgörenlerin öğrenmeye teşvik edildiği söylenebilir. Diğer yüksek puan alan iki soru ise belirtildiği gibi 3. ve 16. sorulardır. 3,23 ile 3. soru “Yeni fikirler her zaman değerlendirilir”, işgörenlerin sahip olduğu yeni düşüncelere önem verildiği ve yeni fikirlere teşvik edildiği söylenebilir. Diğer bir soru ise 3,26 ile 16. soru “Yetki ve sorumluluğun artması çalışanları daha yaratıcı yapabilir”, işgörenlere verilen yetki ve sorumluluklar ile yaratıcılığın artacağı söylenebilir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, en düşük puan alan sorular ise, 13, 14 ve 18 numaralı sorulardır. Bu sorulardan en düşük puanı 2,73 ile 14 numaralı soru almıştır. 14. soru "Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir", işgörenlerin başarısızlıklarının görmezden gelinmediği söylenebilir. Ayrıca ödüllendirme konusunda başarıların pek fazla ödüllendirildiği söylenemeyebilir. 2,84 ile 13. soru "Çalışanların kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir", işgörenlerin kendi işleri dışındaki konular hakkında fikir üretmelerinin teşvik edilmediği söylenebilir. Diğer düşük puanı ise 2,87 puan ile 18 numaralı soru olan "Fabrikamızda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır" sorusu yer almaktadır. işgörenlerin yaratıcı olmaları için maddi ve manevi desteğin her zaman sağlanmadığı söylenebilir.

4.5.3. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

P sayıda birbiri ile ilişkisi olan değişkenin birleştirilerek sayıca az kavramca anlamlı ve ilişkisi olmayan değişkenlerin bulunması amaçlanır (Büyüköztürk, 2002: 117).

Faktör analizinde çok sayıda değişkeni az sayıda faktör olarak kavramlara indirgemek temel amaçtır. Elde olan verileri indirgemeye yarayan bir metottur (Bilge ve Bal, 2012: 137).

Gözlenen değişken değerleri arasında korelasyonların hesaplanarak orijinal değişkenlerin bir korelasyon matrisi haline getirilmesi faktör analizinde ilk aşamadır. Analizin ikinci aşaması korelasyon matrisinden faktör üretilerek, döndürülmemiş faktör matrisinin elde edilmesidir. Bu noktada, herhangi bir veri grubuna faktör analizinin uygulanması için faktör türetme tekniklerinden biri yapılmalıdır. Analizin üçüncü aşamasında ise, döndürme yöntemlerinden biri kullanılarak döndürülmüş faktör matrisi bulunur (Bayram, 2009: 200).

Faktör analizinde, regresyon analizindeki gibi bağımlı değişken ve bu değişkeni açıklayan bağımsız değişkenler yoktur. Faktör analizinde aralarında

yüksek korelasyon olan değişkenlerin birleştirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenler oluşturulur. Burada amaç (Kalaycı, 2010: 321);

- Değişkenleri daha aza indirmek,
- Değişkenler arası ilişkiyi bulmak, başka bir deyişle değişkenleri sınıflandırmaktır.

Ölçme aracının sahip olması gereken en önemli özelliklerden birisi güvenilirliktir. Bir ölçme aracının değerlerinin ayrı ölçümler sonucunda tutarlı ve benzer özellikler vermesidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 182).

Bilimsel araştırmaların en önemli koşullarından biri güvenilirliktir. Ölçüm sonuçlarında farklılık meydana geldiğinde güvenilir ve doğru sonuç bulunamaz, bu da diğer araştırmacıların sonuçları yanlış anlamasına yol açar (Güriş ve Astar, 2014: 245).

4.5.3.1. Liderlik Tarzları Ölçeği için Faktör Analizi Uygulaması

Bu kısımda liderlik tarzları ölçeği için faktör ve güvenilirlik analizi uygulaması yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle KMO ve Barlett‟ s testi yapılmıştır.

Tablo 5. Liderlik Tarzları Ölçeği için KMO ve Bartlett’s Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		0.939
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	14922.630
	Serbestlik Derecesi (df)	561
	Anlamlılık (sig)	0.000

Yukarıdaki tablo 5’ te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,939 çıkmıştır. Bu değer KMO için oldukça iyi bir sonuçtur. Bu nedenle veri seti faktör analizi için uygundur. Bartlett küresellik testinin p değeri 0,000 olduğu için değişkenler analiz için uygundur.

Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi sağlanır. Bu değerin 1'e yakınlığı ise, eldeki verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu gösterir. KMO değerinin 0,50'den küçük olması durumunda ise ilgili veri grubuna faktör analizi yapılması söz konusu değildir (Bayram, 2009: 206).

Araştırmamızda elde edilen KMO testinin sonucu 1' e oldukça yakındır ve Bartlett testinin p değeri 0,000 bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Liderlik Tarzları Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.356	39.282	39.282	13.356	39.282	39.282	9.015	26.514	26.514
2	3.916	11.518	50.800	3.916	11.518	50.800	6.002	17.654	44.167
3	2.027	5.961	56.761	2.027	5.961	56.761	4.282	12.594	56.761
4	1.280	3.765	60.526						
5	1.067	3.137	63.663						
6	.918	2.701	66.364						
7	.898	2.641	69.005						
8	.818	2.407	71.411						
9	.790	2.324	73.736						
10	.724	2.129	75.865						
11	.686	2.016	77.881						
12	.639	1.880	79.761						
13	.556	1.635	81.396						
14	.529	1.556	82.951						
15	.490	1.441	84.392						
16	.459	1.351	85.744						
17	.418	1.229	86.973						
18	.400	1.176	88.149						
19	.393	1.156	89.305						
20	.363	1.069	90.374						
21	.348	1.023	91.397						
22	.316	.928	92.325						
23	.297	.875	93.200						

24	.291	.854	94.054						
25	.270	.793	94.847						
26	.257	.755	95.602						
27	.229	.673	96.275						
28	.226	.664	96.939						
29	.204	.599	97.538						
30	.191	.562	98.100						
31	.188	.552	98.652						
32	.170	.501	99.152						
33	.154	.452	99.604						
34	.135	.396	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıdaki tabloda gösterilen toplam varyans değerlerine göre liderlik tarzları ölçeği için 3 alt boyut elde edildiği görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %26,514' ünü, ikinci faktör toplam varyansın %17,654' ünü, üçüncü faktör ise toplam varyansın %12,594" ünü açıklamaktadır. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %56,761' dir. Açıklanan toplam varyans değeri 0,5' ten büyük olduğu için iyi olarak kabul edilmektedir. Faktörlerin ölçeğe göre dağılımı, takip eden tabloda gösterilmektedir.

Açıklanan Varyanslar:

Faktör 1 (Dönüştürücü Liderlik Tarzı) :%26.514

Faktör 2 (İşgördürücü Liderlik Tarzı) :%17.654

Faktör 3 (Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı) :%12.594

Toplam Varyans :%56.761

Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları (Rotated Component Matrix(a))

	Bileşen (Component)		
	1	2	3
X28	**.832**		
X29	**.758**		
X36	**.753**		

X35	**.741**		
X18	**.725**		
X31	**.711**		
X19	**.704**		
X21	**.698**		
X26	**.686**		
X13	**.642**		
X30	**.641**		
X10	**.609**		
X11	**.606**		
X20	**.603**		
X24	**.589**		
X34	**.579**		
X27	**.515**		
X9	**.434**		
X4		**.842**	
X1		**.823**	
X3		**.767**	
X2		**.728**	
X6		**.710**	
X12		**.610**	
X5		**.583**	
X15			**.774**
X8			**.731**
X32			**.724**
X23			**.699**
X16			**.691**
X25			**.625**
X33			**.543**
X7			**.530**
X22			**.495**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

Tablo 7’ de görüldüğü gibi liderlik tarzları ölçeğine ilişkin üç faktör görülmektedir. Faktör 1 Dönüştürücü liderlik tarzı; 9, 10, 11, 13, 18, 19, 20, 21, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35 ve 36 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Faktör 2 olan İşgördürücü liderlik tarzı; 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 12 numaralı sorulardan oluşmaktadır.

Faktör 3 olan Serbest Bırakıcı liderlik ise, 7, 8, 15, 16, 22, 23, 25, 32 ve 33 numaralı sorulardan meydana gelmektedir.

Tablo 8. Liderlik Tarzları Faktörlerini Oluşturan Soru Grupları

Faktör 1 (Dönüştürücü Liderlik Tarzı)	x9, x10, x11, x13, x18, x19, x20, x21, x24, x26, x27, x28, x29, x30, x31, x34, x35, x36
Faktör 2 (İşgördürücü Liderlik Tarzı)	x1, x2, x3, x4, x5, x6, x12
Faktör 3 (Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı)	x7, x8, x15, x16, x22, x23, x25, x32, x33

Tablo 8' de Faktör 1' de dönüştürücü liderlik tarzını ortaya koyan karakterde sorular yer almaktadır. Bu nedenle faktör 1 Dönüştürücü liderlik tarzı olarak adlandırılması doğrudur. Faktör 2' de İşgördürücü liderlik tarzını anlatan karakterde sorular bulunmaktadır. Bu nedenle Faktör 2' nin İşgördürücü liderlik tarzı olarak adlandırılması doğrudur. Faktör 3' te Serbest Bırakıcı liderlik tarzını oluşturan ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadeler açık bir şekilde serbest bırakıcı liderlik tarzını karakterize etmektedir. Bu nedenle Faktör 3' ün serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak adlandırılması çok doğru olacaktır.

4.5.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenilirlik Testi

Yapılan her ölçüm için güvenilirlik kavramı gerekir, çünkü güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan problemi ne derece yansıttığını gösterir. Güvenilirlik elde edilen ölçünün üzerindeki yorumlar ve daha sonra oluşabilecek analizler için bir temel oluşturur (Kalaycı, 2010: 403).

Ölçekte yer alan sonuçların varyansları toplamının, ölçeğin genel varyansına oranlaması ile Cronbach's Alpha katsayısı bulunur. Cronbach's Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında yer alır (Güriş ve Astar, 2014: 246).

Cronbach's Alpha, değişkenler arasındaki ortalama korelasyonu temel alarak, bir ölçekteki değişkenlerin iç tutarlılığını ölçer. Eğer her bir değişkendeki tüm değerler değişkenin standart sapması ile bölünerek standart hale getirilirse, standardize edilmiş Alpha değeri elde edilir (Bayram, 2009: 194).

Bu alt başlık altında, liderlik tarzları ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik testi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 9. Liderlik Tarzları Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi

Kullanılan Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Liderlik Tarzları Ölçeği	36	0.948
Faktör1 (Dönüştürücü Liderlik)	18	0.949
Faktör2 (İşgördürücü Liderlik)	7	0.920
Faktör3 (Serbest Bırakıcı Liderlik)	9	0.837

Tablo 9' da Liderlik Tarzları ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik testleri yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi liderlik tarzları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,948 olarak bulunmuştur. Başlangıçta 36 soru olan liderlik tarzları ölçeğinden soru 14 ve soru 17 çıkarılmıştır. Bu nedenle toplam 34 soru görülmektedir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere liderlik tarzları ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,948 çıkmıştır, bu sonuç anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo l' de Faktör 1'in güvenilirlik analizi yer almaktadır. Faktör 1 olan Dönüştürücü liderlik tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0,949 olarak bulunmuştur. Bu değer Faktör 1' in oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktör 1' de toplam 18 adet soru bulunmaktadır.

Faktör 2 olan İşgördürücü liderlik tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0,920 olarak bulunmuştur. Bu durumda Faktör 2 oldukça güvenilirdir. Faktör 2' de toplam 7 adet soru bulunmaktadır.

Faktör 3 olan Serbest bırakıcı liderlik tarzı için Cronbach's Alpha değeri 0,837 olarak bulunmuştur. Bu durumda Faktör 3 oldukça güvenilirdir. Faktör 3' de toplam 9 adet soru bulunmaktadır.

4.5.4. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Kolmogorov–Smirnov testi, sıralayıcı ölçekle elde edilen verilere uygulanabilmesi özelliğiyle, sınıflayıcı ölçekle elde edilen verilerin analizinde kullanılan Ki-kare uygunluk testlerine alternatif oluşturur (Gürsakal, 2009: 266).

Bağımsız iki örneklemin aynı ana kütleden gelip gelmediği Kolmogorov-Smirnov testi ile bulunabilir (Bayram, 2009: 113). Örnek büyüklüğünün küçük olduğu durumlarda ki kare testi yerine Smirnov testi tercih edilir (Çakıcı, Oğuzhan ve Özdil, 2003: 334).

Tablo 10. Liderlik Tarzları İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

		Dönüştürücü Liderlik Tarzı	**İşgördürücü Liderlik Tarzı**	**Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**
N		632	632	632
Normal Parameters(a,b)	Mean	56.2073	22.5775	25.2104
	Std. Deviation	15.40709	6.66711	6.82182
Most Extreme Differences	Absolute	.099	.120	.080
	Positive	.066	.091	.080
	Negative	-.099	-.120	-.061
Kolmogorov-Smirnov Z		2.490	3.009	2.000
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

H_0: Liderlik tarzlarının alt boyutları normal dağılım göstermektedir.

H_1: Liderlik tarzlarının alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Yukarıda gösterilen tabloda Kolmogorov-Smirnov testinin verilerine göre $p< 0,05$ olduğundan dolayı H_0 reddedilir ve liderlik tarzlarının alt boyutlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu yüzden, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre, liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları arasındaki farklılığı incelemek için parametrik olmayan (non-parametrik) testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin uygulanması bu uygulama çalışması için uygun olarak görülmüştür.

Mann Whitney U testi, bağımsız örnek t testinin parametrik olmayan karşılığıdır. Bağımlı değişkenin aralıklı veya oransal ölçek olmadığı durumlarda, bağımlı değişkenin aralıklı veya oransal ölçek olduğu ve örnek birim sayısının 30'dan küçük olduğu durumlarda, gözlem sayısı yeterli olduğu halde parametrik test varsayımlarının sağlanmadığı durumlarda uygulanır (Güriş ve Astar, 2014: 208). Mann Whitney U testi, iki anakütle yer ölçülerinin eşitliğini test etmede kullanılan yöntemdir (Başar ve Oktay, 200: 189).

Mann Whitney U testi, iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2002: 149). Mann Whitney U testi iki anakütlenin benzer dağılıma sahip olup olmadığı karşılaştırılmak istendiğinde kullanılır. Parametrik testlerde yer alan t- testinin parametrik olmayan testlerde alternatifi olarak yaygın bir şekilde kullanım alanı bulur (Bayram, 2009: 116).

Bu başlık altında liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı yargılarındaki farklılıkları; işgörenlerin sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, çalışma yılı, medeni durumu, gelir, eşin iş durumu, yetiştiği yer ve sektör türüne göre ortaya koymak için Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin uygulanması bu uygulama çalışması için uygun olarak görülmüştür. 2 gruba ayrılan soru tipleri için Mann Whitney U, 2' den fazla gruba ayrılan soru tiplerinde ise Kruskal Wallis testi uygulanacaktır.

Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda liderlik tarzlarının alt boyutlarının normal dağılım göstermediği görülmüştür. Bundan dolayı nonparametrik testler uygulanmıştır.

Liderlik tarzlarının alt boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre farklılığının belirlenmesinde değişken sayısı iki olduğundan Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 11. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Kadın	191	303.44	57956.50
	Erkek	441	322.16	142071.50
	Toplam	632		
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Kadın	191	301.46	57579.50
	Erkek	441	323.01	142448.50
	Toplam	632		
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Kadın	191	**284.49**	54338.50
	Erkek	441	**330.36**	145689.50
	Toplam	632		

a Mann Whitnet Test

Tablo 12. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Mann-Whitney U	39.620.500	39.243.500	36.002.500
Wilcoxon W	57.956.500	57.579.500	54.338.500
Z	-1.184	-1.366	-2.904
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.236	0.172	**.004**

b Grouping Variable: Cinsiyet

Tablo 12’ de görüldüğü gibi, p>0,05 olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin dönüştürücü liderlik ve işgördürücü liderlik tarzlarına ilişkin yargılarında farklılık bulunmamaktadır. Faktör 3’ te ise görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 11’ e göre ortalamalara bakıldığında, erkek işgörenlerin serbest bırakıcı liderliğe ilişkin ortalamalarının (330,36), kadın işgörenlerin ortalamalarından (284,49) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre liderlerini daha serbest bırakıcı olarak algıladıkları söylenebilir.

Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre liderlerini daha serbest bırakıcı olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumun kadın ve erkeklerin serbestlik konusundaki farklı düşüncelerinden meydana geldiği söylenebilir. Bu durum erkeklerin kadınlara göre daha özgür ve serbest bir hayat tarzına sahip olmalarına bağlanabilir.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Medeni Durum	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Evli	434	**327.33**
	Bekar	198	**292.76**
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Evli	434	**327.98**
	Bekar	198	**291.34**
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Evli	434	323.37
	Bekar	198	301.44
	Toplam	632	

a Mann Whitnet Test

Tablo 14. Medeni Duruma Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Mann-Whitney U	38.264.500	37.984.000	39.983.500
Wilcoxon W	57.965.500	57.685.000	59.684.500
Z	-2.209	-2.346	-1.403
Asymp. Sig. (2-tailed)	**0.027**	**0.019**	0.161

b Grouping Variable: Medeni Durum

Tablo 14' te görüldüğü gibi, p>0,05 olduğundan işgörenlerin medeni durumlarının serbest bırakıcı liderlik tarzına ilişkin yargılarında farklılık bulunmamaktadır. Diğer faktörlerde görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan işgörenlerin medeni durumlarının dönüştürücü ve işgördürücü liderlik tarzlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 13' e göre ortalamalara bakıldığında, evli işgörenlerin dönüştürücü liderliğe ilişkin ortalamalarının (327,33), bekar işgörenlerin ortalamalarından (292,76) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle evli işgörenlerin bekar işgörenlere göre liderlerini daha dönüştürücü olarak algıladıkları söylenebilir.

İşgördürücü liderlik tarzına bakış açılarında da, evli işgörenlerin (327,98) bekar işgörenlere (291,34) göre liderlerini daha fazla işgördürücü olarak algıladıkları söylenebilir.

Evli olan işgörenlerin bekar olan işgörenlere göre liderlerini daha fazla dönüştürücü ve işgördürücü olarak algıladığı görülmektedir. Bu durum da evli olan işgörenler evlilik hayatının vermiş olduğu deneyimler ile olayları dönüştürücü ve işgördürücü olarak daha fazla algıya bildikleri söylenebilir. Öte yandan bu dur um evli olanların bekar oranlara göre daha fazla sorumluluk üstlenmelerine bağlanabilir.

Tablo 15. Eşin İş Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Eşin İş Durumu	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Çalışıyor	197	211.18
	Çalışmıyor	241	226.30
	Toplam	438	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Çalışıyor	197	219.47
	Çalışmıyor	241	219.52
	Toplam	438	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Çalışıyor	197	210.55
	Çalışmıyor	241	226.82
	Toplam	438	

a Mann Whitnet Test

Tablo 16. Eşin İş Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Mann-Whitney U	22.100.000	23.733.500	21.975.500
Wilcoxon W	41.603.000	43.236.500	41.478.500
Z	-1.244	-.004	-1.340
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.214	0.997	0.180

b Grouping Variable: Eşin İş Durumu

Tablo 16' da görüldüğü gibi p>0,05 olduğundan işgörenlerin eşlerinin iş durumlarının liderlerinin davranışları ile ilgili düşüncelerini etkilemediği görülmektedir. Yani işgörenlerin eşlerinin iş durumlarının liderlik tarzlarının alt boyutlarına bakış açıları arasında fark yoktur.

Kruskal Wallis testi, sürekli bir değişkenin ortalamasının, ikiden fazla gruba göre farklılığının incelenmesinde, örnek birim sayısının yetersizliğinde veya örnek birim sayısı yeterli olsa bile parametrik test varsayımları yerine getirilemiyorsa uygulanır (Güriş ve Astar, 2014: 222). Kruskal Wallis testi, ilişkisiz iki ya da ikiden daha fazla örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı farklılık gösterip

göstermediğini ölçer (Büyüköztürk, 2002: 152). Kruskal Wallis, anakitle dağılımları normalden uzaklaştığında varyans analizi kullanmak mümkün olmamaktadır. Bilindiği gibi anakitle dağılımları normal olduğunda varyans analizi yapılmaktadır. Parametrik olmayan kruskal Wallis testi tek yönlü varyans analizi yöntemidir (Çakıcı, Oğuzhan ve Özdil, 2003: 338). Kruskal Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin nonparametrik alternatifidir (Kalaycı, 2010: 106).

Liderlik tarzlarının alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre farklılığının belirlenmesinde değişken sayısı ikiden fazla olduğundan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 17. Yaşa Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Yaş	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	18-25	129	260.50
	26-33	261	318.35
	34-41	151	**354.77**
	42-49	82	334.21
	50 ve+	9	261.83
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	18-25	129	267.65
	26-33	261	320.54
	34-41	151	**348.03**
	42-49	82	321.51
	50 ve+	9	324.89
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	18-25	129	265.89
	26-33	261	328.02
	34-41	151	**343.08**
	42-49	82	319.13
	50 ve+	9	237.94
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 18. Yaşa Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	20.391	14.015	15.876
df	4	4	4
Asymp. Sig.	**0.000**	**0.007**	**0.003**

b Grouping Variable: Yaş

Yukarıdaki Tablo 18' de de görüldüğü gibi, $p<0,05$ olduğundan işgörenlerin yaşlarına göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 17' de görüldüğü üzere 34-41 yaş arasındaki işgörenler diğer yaş aralıklarında yer alan işgörenlere göre liderlerini daha çok dönüştürücü lider, işgördürücü lider ve serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmektedir.

Yapılan çalışmadan da anlaşılacağı üzere 34-41 yaş grubu arasında yer alan işgörenler tecrübe ve deneyimleri ile liderlerinin davranışlarını yani liderlerinin ne söylemek istediğini diğer işgörenlere göre daha kolay kavrayabildikleri ve liderlerinin davranışlarını diğer yaş gruplarına göre daha kolay algıladıkları ve liderlerinin isteklerini karşılamaya çalıştıkları söylenebilir. Orta yaş grubu iş görenlerin kazanmış oldukları iş deneyimi algılmayı farklılaştıran bir durum olarak değerlendirilebilir.

Tablo 19. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İlkokul	130	**363.28**
	Ortaokul	81	299.51
	Lise	327	296.23
	2 Yıllık Yüksekokul	71	347.21
	Üniversite	19	305.61
	Yüksek Lisans	4	304.00
	Toplam	632	

İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İlkokul	130	**377.61**
	Ortaokul	81	300.48
	Lise	327	297.70
	2 Yıllık Yüksekokul	71	327.90
	Üniversite	19	246.24
	Yüksek Lisans	4	323.00
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	İlkokul	130	348.32
	Ortaokul	81	285.65
	Lise	327	301.39
	2 Yıllık Yüksekokul	71	338.82
	Üniversite	19	**403.39**
	Yüksek Lisans	4	333.13
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 20. Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	15.372	21.857	13.934
df	5	5	5
Asymp. Sig.	**0.009**	**0.001**	**0.016**

b Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 20’ de görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan işgörenlerin öğrenim durumlarına göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 19’ da görüldüğü üzere ilkokul mezunu olan işgörenler diğer öğrenim durumlarına göre liderlerini daha çok dönüştürücü lider (363,28) ve işgördürücü lider (377,61) olarak algıladıkları görülmektedir. Faktör 3’ e göre ise üniversite mezunları (403,39) liderlerini diğer öğrenim durumlarında yer alan işgörenlere göre daha fazla serbest bırakıcı lider olarak algıladığı görülmektedir.

Üniversite mezunlarının aldıkları eğitim sonucunda liderlerinin davranışlarını daha rahat ve serbest, ilkokul mezunlarının ise liderlerinin davranışlarını daha iş yaptırmaya çalışan ve dönüşüme açık olarak gördüğü

söylenebilir. Bu durum üniversite mezunu olan iş görenlerin aldıkları eğitime bağlı olarak işlerinde daha özgür ve serbest hareket etme beklentilerine bağlı olabilir. Ayrıca ilkokul mezunu iş görenlerin aldıkları eğitime bağlı olarak yöneticilerine biat etme eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 21. Çalışma Yılına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Çalışma Yılı	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	1 - 5	401	315.51
	6 - 10	192	318.60
	11 - 15	27	324.63
	16 ve+	12	297.75
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	1 – 5	401	318.89
	6 – 10	192	319.50
	11 – 15	27	276.67
	16 ve+	12	278.08
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	1 – 5	401	313.39
	6 – 10	192	311.30
	11 – 15	27	371.00
	16 ve+	12	380.96
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 22. Çalışma Yılına Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	.217	1.947	4.184
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.975	0.583	0.242

b Grouping Variable: Çalışma Yılı

Tablo 22’ de görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin çalışma yıllarının liderlerinin davranışları ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık

olmadığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin çalışma yılları ne olursa olsun liderlerinin davranışlarında bir farklılık görmemektedirler.

Tablo 23. Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Gelir Durumu	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	800<	45	348.50
	801-1600	427	306.07
	1601-2400	107	341.95
	2401-3200	47	310.30
	3201 ve+	6	413.33
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	800<	45	355.34
	801-1600	427	303.70
	1601-2400	107	353.46
	2401-3200	47	285.12
	3201 ve+	6	**523.00**
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	800<	45	284.33
	801-1600	427	323.35
	1601-2400	107	311.28
	2401-3200	47	297.93
	3201 ve+	6	309.00
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 24. Gelir Durumuna Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	6.602	17.674	2.588
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0.158	**0.001**	0.629

b Grouping Variable: Gelir Durumu

Tablo 24’ de görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik tarzı ve işgördürücü liderlik tarzında p>0,05 olduğundan işgörenlerin gelir durumlarının dönüştürücü

liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir. İşgördürücü liderlik tarzında ise, p<0,05 olduğundan işgörenlerin gelir durumlarına göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 23' te görüldüğü üzere geliri 3201 ve üzeri olan işgörenler liderlerinin davranışlarını (523,00) en fazla işgördürücü lider olarak algılayan işgörenlerdir. Bu durum gelir durumu yüksek olan işgörenlerin kendilerine karşı olan yaklaşımları daha çok emir verme yönünde olduğu düşüncesine kapılarak, liderlerini daha fazla işgördürücü olarak algıladıkları söylenebilir. Öte yandan bu durum çalışanların aldıkları yüksek ücret nedeniyle liderlerinin kendilerine daha fazla iş buyurdukları olarak da değerlendirilebilir.

Tablo 25. Yetişme Yerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Yetişme Yeri	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Köy	186	315.36
	Belde/Bucak	67	311.93
	İlçe	182	321.78
	İl	143	307.81
	Büyük Şehir	54	331.31
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Köy	186	336.94
	Belde/Bucak	67	288.30
	İlçe	182	328.70
	İl	143	285.63
	Büyük Şehir	54	321.74
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Köy	186	317.38
	Belde/Bucak	67	334.69
	İlçe	182	**339.97**
	İl	143	277.77
	Büyük Şehir	54	314.39
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 26. Yetişme Yerine Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	.881	8.917	10.146
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	0.927	0.063	**0.038**

b Grouping Variable: Yetişme Yeri

Tablo 26' da görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin yetişme yerlerinin dönüştürücü liderlik tarzı ve işgördürücü liderlik tarzı ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik tarzında ise, p<0,05 olduğundan işgörenlerin yetişme yerlerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 25' te görüldüğü üzere liderlerinin davranışlarını en fazla serbest bırakıcı olarak algılayan işgörenler ilçede (339,97) yetişmiş olan işgörenlerdir.

Buradan da anlaşılacağı gibi yerleşim yeri orta büyüklükte olan yerlerde liderlik alt boyutları arasında farklılık ortaya çıkmış ilçede yaşayan işgörenler bu durumu en çok fark eden işgörenler olmuştur. İlçede yetişenler yetiştiği çevreye daha hakim olarak büyüdüklerinden dolayı çalıştıkları yerde liderlerinin davranışları daha serbest olarak algıladıkları söylenebilir. Ayrıca ilçede yetişenler diğer yerlerde yetişenlere göre daha serbest ve özgür büyüdükleri için liderlerini serbestiyetçi olarak algılamış olabilirler.

Tablo 27. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Sektör	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Beyaz Eşya	250	303.66
	Tekstil	183	285.57
	Ağaç	199	**361.07**
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Beyaz Eşya	250	290.47
	Tekstil	183	282.71
	Ağaç	199	**380.27**
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Beyaz Eşya	250	**360.20**
	Tekstil	183	256.51
	Ağaç	199	316.77
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 28. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	18.359	35.799	34.166
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	**0.000**	**0.000**	**0.000**

b Grouping Variable: Sektör

Yukarıdaki Tablo 28' de görüldüğü gibi, $p<0,05$ olduğundan işgörenlerin çalıştıkları sektöre göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 27' ye göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin dönüştürücü liderliğe ilişkin ortalamalarının (361,07), beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin (303,66) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (285,57) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ağaç sektöründe çalışan işgörenler liderlerini daha fazla dönüştürücü olarak algılamaktadırlar.

Tablo 27’ ye göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin işgördürücü liderliğe ilişkin ortalamalarının (380,27), beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin (290,47) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (282,71) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ağaç sektöründe çalışan işgörenler liderlerini daha fazla işgördürücü olarak algılamaktadırlar.

Tablo 27’ ye göre ortalamalara bakıldığında beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin serbest bırakıcı liderliğe ilişkin ortalamalarının (361,07), ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin (316,77) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (256,51) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenler liderlerini daha fazla serbest bırakıcı olarak algıladığı görülmektedir.

Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin liderlerini daha fazla dönüştürücü ve işgördürücü olarak algıladıkları görülmektedir. Dönüştürücü liderlik değişime açık olan ve değişimleri gelişmeler ile tamamlayan liderlik tarzıdır. Bu durumda ağaç sektöründe değişim ve gelişime daha fazla yer verildiği ve liderlerin bu değişim ve gelişimi işgörenlerine işgördürücü lider olarak uygulattığı söylenebilir.

Beyaz eşya sektöründe serbest bırakıcı liderlik algısının daha fazla olduğu görülmektedir. Beyaz eşya yapabilmek için işgörenlerin rahat bir ortama ihtiyacı olduğu düşünülerek liderlerin daha serbest çalışmaya izin verdiği ve daha esnek davrandıkları söylenebilir.

Yukarıda yer alan nonparametrik testlerin tek bir tablo halinde gösterilmiş şekli aşağıda yer almaktadır. Bu tabloda değişkenler, alt boyutlar, yapılan testlerin türleri ve p değerleri gösterilmiştir.

Tablo 29. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Değişken	Alt Boyut	Test Türü	P
Yaş Durumu	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.000**
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.007**
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.003**
Cinsiyet	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	0.236
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	0.172
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	**0.004**
Öğrenim Durumu	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.009**
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.001**
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.016**
Çalışma Yılı	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.975
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.583
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.242
Medeni Durum	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	**0.027**
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	**0.019**
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	0.161
Eşin İş Durumu	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	0.214
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	0.997
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Mann-Whitney U	0.180
Gelir	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.158
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.001**
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.629
Yetişme Yeri	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.927
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	0.063
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.038**
Sektör Türü	Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.000**
	İşgördürücü Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.000**
	Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	Kruskal Wallis	**0.000**

Tablo 29’ da uygulanan bütün nonparametrik testler genel bir tablo ile ifade edilmiştir. P değeri 0,05’ten küçük olan değerler koyu renkle ifade edilmiştir. Bu ifade ile anlaşılan işgörenlerin değişkenlere göre farklılık gösterdiğidir.

4.5.5. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Yapılan çalışmanın bu kısmında örgütsel değişim ölçeği ile ilgili faktör analizi ve güvenilirlik testi ifade edilmektedir.

4.5.5.1. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Bu başlık altında uygulanan örgütsel değişim ölçeğinin faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 30. Örgütsel Değişim Ölçeği için KMO ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		0.925
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	10901.726
	Serbestlik Derecesi (df)	435
	Anlamlılık (sig)	0.000

Tablo 30' da görüldüğü gibi KMO testi sonucu 0,925 çıkmıştır. Çıkan sonuç KMO testi için yüksek bir değerdir. Bu testin sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda Barlett küresellik testinin p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz için uygundur.

Tablo 31. Örgütsel Değişim Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.939	36.464	36.464	10.939	36.464	36.464	10.648	35.493	35.493
2	3.483	11.608	48.073	3.483	11.608	48.073	2.999	9.998	45.491
3	1.520	5.066	53.139	1.520	5.066	53.139	2.294	7.648	53.139
4	1.169	3.896	57.034						
5	1.031	3.438	60.473						
6	.976	3.254	63.727						
7	.921	3.070	66.797						

8	.872	2.906	69.703						
9	.789	2.630	72.333						
10	.761	2.538	74.871						
11	.653	2.178	77.048						
12	.633	2.109	79.158						
13	.546	1.818	80.976						
14	.521	1.737	82.713						
15	.487	1.624	84.337						
16	.463	1.542	85.879						
17	.436	1.452	87.331						
18	.425	1.417	88.748						
19	.406	1.355	90.103						
20	.380	1.267	91.370						
21	.362	1.205	92.575						
22	.335	1.115	93.691						
23	.313	1.045	94.735						
24	.296	.988	95.723						
25	.281	.935	96.658						
26	.249	.831	97.489						
27	.237	.789	98.278						
28	.197	.658	98.936						
29	.169	.563	99.499						
30	.150	.501	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 31’ de açıklanan toplam varyans tablosu gösterilmiştir. Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde değişkenlerin 3 faktör altında toplandığını görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %35,493’ ünü, ikinci faktör toplam varyansın %9,998’ ini, üçüncü faktör ise toplam varyansın %7,648’ ini açıklamaktadır. Bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %53,139’dur.

Açıklanan Varyanslar:

Faktör 1 (Değerlendirme) :%35,493

Faktör 2 (Uygulama) :%9,998

Faktör 3 (Değişimi Engelleyen Etkenler) :%7,648

Toplam Varyans :%53,139

Tablo 32. Örgütsel Değişim Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları (Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Y19	**.830**		
Y25	**.809**		
Y24	**.802**		
Y2	**.802**		
Y18	**.784**		
Y1	**.773**		
Y23	**.750**		
Y16	**.745**		
Y3	**.736**		
Y6	**.734**		
Y20	**.723**		
Y21	**.710**		
Y10	**.709**		
Y5	**.695**		
Y11	**.626**		
Y13	**.588**		
Y17	**.582**		
Y7	**.577**		
Y9	**.573**		
Y14	**.559**		
Y8	**.535**		
Y15	**.350**		
Y26		**.747**	
Y12		**.698**	
Y4		**.674**	
Y22		**.638**	
Y29			**.838**
Y30			**.775**
Y28			**.680**
Y27			**.457**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

Tablo 32’ de örgütsel değişim ölçeğine ilişkin 3 faktör ortaya çıkmıştır. Faktör 1 olan “Değerlendirme”, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24 ve 25 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Faktör 2 olan “Uygulama” 4, 12, 22 ve 26 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Faktör 3 olan “Değişimi engelleyen etkenler” ise 27, 28, 29 ve 30 numaralı sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 33. Örgütsel Değişim Faktörlerini Oluşturan Soru Grupları

Faktör 1 (Değerlendirme)	y1, y2, y3, y5, y6, y7, y8, y9, y10, y11, y13, y14, y15, y16, y17, y18, y19, y20, y21, y23, y24, y25
Faktör 2 (Uygulama)	y4, y12, y22, y26
Faktör 3 (Değişimi Engelleyen Etkenler)	y27, y28, y29, y30

Örgütsel değişim ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu 3 faktör ortaya çıkmıştır ve bu 3 faktör literatür kısmı ile uyum sağlamaktadır.

4.5.5.2. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Güvenilirlik Testi

Araştırmanın bu kısmında örgütsel değişim ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan bu test sonucunda çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 34. Örgütsel Değişim Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi

Kullanılan Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Değişim Ölçeği	30	0.913
Faktör1 (Değerlendirme)	22	0.931
Faktör2 (Uygulama)	4	0.760
Faktör3 (Değişimi Engelleyen Etkenler)	4	0.748

Tablo 34’ te örgütsel değişim ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, örgütsel değişim ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,913 olarak bulunmuştur. Tabloda örgütsel değişim ölçeğine ilişkin sorunun değeri bulunmaktadır. Örgütsel değişim ölçeğine ilişkin bulunan Cronbach’s Alpha değeri çok yüksektir. Başka bir ifade ile örgütsel değişim ölçeği çok güvenilirdir.

Tablo 34’ te Faktör 1 olan “Değerlendirme” için Cronbach’s Alpha değeri 0,931 olarak bulunmuştur. Bu değer faktör 1 in oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktör 2 olan “Uyguma” için Cronbach’s Alpha değeri 0,760, faktör 3 olan “Değişimi Engelleyen Etkenler” için Cronbach’s Alpha değeri 0,748 olarak bulunmuştur. Bu değerler ile testin güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.6. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Örgütsel değişim ölçeğinin dağılımının normalliğinin ölçülmesi için ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır.

Tablo 35. Örgütsel Değişim Ölçeği İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

		Değerlendirme	**Uygulama**	**Değişimi Engelleyen Etkenler**
N		632	632	632
Normal Parameters(a,b)	Mean	69.5396	11.4130	10.4209
	Std. Deviation	17.71401	3.39460	3.38825
Most Extreme Differences	Absolute	.098	.102	.098
	Positive	.079	.102	.097
	Negative	-.098	-.075	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		2.471	2.570	2.469
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

H_0: Örgütsel Değişim alt boyutları normal dağılım göstermektedir.

H_1: Örgütsel Değişim alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 35' te görüldüğü gibi p< 0,005 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Bu durumda örgütsel değişimin alt boyutlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. "Değerlendirme", "Uygulama" ve "Değişimi engelleyen etmenler" için p değeri 0,000 olarak görülmektedir. Bu değerler sonucunda nonparametrik testlerin uygulanmıştır.

Bu başlık altında örgütsel değişim ölçeğinin alt boyutları olan "Değerlendirme", "Uygulama" ve "Değişimi engelleyen etkenler" ile ilgili olan farklılıkları; çalışanların sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin iş durumu, öğrenim durumu, yetiştiği yer, çalışma yılı ve sektör türüne göre ortaya koymak için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 36. Cinsiyete Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Cinsiyet	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Kadın	191	**283.58**
	Erkek	441	**330.76**
	Toplam	632	
UYGULAMA	Kadın	191	**271.41**
	Erkek	441	**336.03**
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	Kadın	191	**281.29**
	Erkek	441	**331.75**
	Toplam	632	

a Mann Whitnet Test

Tablo 37. Cinsiyete Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Mann-Whitney U	35.828.500	33.502.500	35.390.000
Wilcoxon W	54.164.500	51.838.500	53.726.000
Z	-2.984	-4.111	-3.213
Asymp. Sig. (2-tailed)	**0.003**	**0.000**	**0.001**

b Grouping Variable: Cinsiyet

Tablo 37’ de görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel değişimin ile ilgili yargılarında farklılık vardır. Örgütsel değişimin 3 alt boyutunda da kadın ve erkeklerin yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 36’ ya göre ortalamalara bakıldığında, erkek işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirmeye bakış açılarına ilişkin ortalamalarının (330,76), kadın işgörenlerin ortalamalarından (283,58) oldukça fazla olduğu görülmektedir. Erkek işgörenlerin örgütsel değişimde uygulamaya bakış açılarına ilişkin ortalamalarında (336,03), kadın işgörenlerin ortalamalarından (271,41) yüksek olduğu görülmektedir. Erkek işgörenlerin örgütsel değişimde değişimi engelleyen etmenlere bakış açılarına ilişkin ortalamalarında (331,75), kadın işgörenlerin ortalamalarından (281,29) yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre yapılan dağılımda erkek işgörenlerin örgütsel değişime daha ılımlı baktıkları söylenebilir.

Kadınların bulundukları ortamlarda oluşabilecek değişimlere kapalı olduğu söylenebilir. Çünkü alışkanlıklarından kolay vazgeçemeyen kadınlar değişime erkeklere göre daha fazla direnç gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 38. Medeni Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Medeni durum	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Evli	434	**328.05**
	Bekar	198	**291.17**
	Toplam	632	
UYGULAMA	Evli	434	**330.97**
	Bekar	198	**284.79**
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	Evli	434	324.94
	Bekar	198	298.00
	Toplam	632	

a Mann Whitnet Test

Tablo 39. Medeni Duruma Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Mann-Whitney U	37.951.500	36.687.500	39.303.000
Wilcoxon W	57.652.500	56.388.500	59.004.000
Z	-2.356	-2.967	-1.732
Asymp. Sig. (2-tailed)	**0.018**	**0.003**	0.083

b Grouping Variable: Medeni Durum

Tablo 39' da görüldüğü gibi, $p<0,05$ olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin örgütsel değişimin ile ilgili yargılarında değerlendirme ve uygulama ile ilgili alt boyutlarında farklılık vardır.

Tablo 38' e göre ortalamalara bakıldığında, evli işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirmeye bakış açılarına ilişkin ortalamaların (328,05), bekar işgörenlerin ortalamalarından (291,17) oldukça fazla olduğu görülmektedir. Evli işgörenlerin örgütsel değişimde uygulamaya bakış açılarına ilişkin ortalamalarında (330,97), bekar işgörenlerin ortalamalarından (284,79) yüksek olduğu görülmektedir.

Bireyin hayatındaki önemli değişimlerden biri olan evlilik ile ilgili değerlendirme yapan ve bu değerlendirmeyi uygulamaya koyan bireylerin değişimi hayatlarında uygulamayı başaran bireyler olduğu söylenebilir. Bu durumda evli olan işgörenlerin örgüt içerisinde değişime daha açık oldukları ve değişimin değerlendirme ve uygulama boyutlarını daha kolay gördükleri söylenebilir.

Tablo 40. Eşin İş Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Eşin İş Durumu	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Çalışıyor	197	**205.30**
	Çalışmıyor	241	**231.11**
	Toplam	438	
UYGULAMA	Çalışıyor	197	214.24
	Çalışmıyor	241	223.80
	Toplam	438	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	Çalışıyor	197	210.21
	Çalışmıyor	241	227.09
	Toplam	438	

a Mann Whitnet Test

Tablo 41. Eşin İş Durumuna Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Mann-Whitney U	20.941.500	22.701.500	21.908.500
Wilcoxon W	40.444.500	42.204.500	41.411.500
Z	-2.123	-.791	-1.396
Asymp. Sig. (2-tailed)	**0.034**	0.429	0.163

b Grouping Variable: Eşin İş Durumu

Tablo 41'de görüldüğü üzere p< 0,05 işgörenlerin eşlerinin iş durumlarının örgütsel değişimde değerlendirmeye karşı yargılarında farklılık vardır. Fakat tabloda da görüldüğü gibi işgörenlerin eşlerinin iş durumlarının örgütsel değişimin diğer alt boyutlarına ilişkin yargılarında fark bulunmamaktadır. Çünkü p > 0,05' 'dir.

Tablo 40' a göre eşleri çalışmayanların değerlendirmeye bakış açılarının ortalamalarının (231,11), eşleri çalışanların ortalamalarından (205,30) daha fazla olduğu görülmektedir.

Eşleri çalışmayan işgörenler meydana gelen değişim ile aile hayatında olumlu veya olumsuz yansımaları olacağı düşüncesinden dolayı değişimi eşleri çalışan işgörenlere göre daha fazla değerlendirdiği söylenebilir.

Örgütsel değişimin alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre farklılığının belirlenmesinde değişken sayısı ikiden fazla olduğundan Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 42. Yaşa Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Yaş	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	18-25	129	248.62
	26-33	261	319.76
	34-41	151	352.89
	42-49	82	**355.95**
	50 ve+	9	224.83
	Toplam	632	
UYGULAMA	18-25	129	270.94
	26-33	261	327.12
	34-41	151	330.04
	42-49	82	322.96
	50 ve+	9	**375.61**
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	18-25	129	284.46
	26-33	261	327.06
	34-41	151	318.01
	42-49	82	334.33
	50 ve+	9	281.72
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 43. Yaşa Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER
Chi-Square	30.029	10.922	6.048
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	**0.000**	**0.027**	0.196

b Grouping Variable: Yaş

Tablo 43' te görüldüğü gibi, örgütsel değişimin alt boyutlarından değerlendirme ve uygulama ile ilgili işgörenlerin yargılarında $p<0,05$ olduğu için farklılık vardır. Fakat işgörenler örgütsel değişimi engelleyen etmenlere bakış açısında $p>0,05$ olduğundan dolayı bakış açılarında farklılık yoktur.

Tablo 42' de görüldüğü üzere 42-49 (355,95) yaş aralığında çalışan işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirmeye diğer yaş gruplarına göre daha olumlu baktığını söyleyebiliriz. Diğer yandan örgütsel değişimde uygulama alt boyutuna bakıldığında 50 ve üzeri (375,61) yaş aralığında olan işgörenlerin daha olumlu baktığını söyleyebilir.

İşgörenlerin yaş gruplarında örgütsel değişim ile ilgili yargılarında farklılık olan grupların 40 yaş ve üzeri olduğu söylenebilir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirme ve uygulama alt boyutları ile ilgili düşüncelerindeki farklılık işgörenlerin değişimin değerlendirilmesi ve uygulanması yönünde olduğu görülmektedir. 40 yaş üzeri bireylerin hayat tecrübelerinin onlara değişime karşı bir değerlendirme yapılması gerektiğini ve bu değerlendirmenin uygulanması gerektiğini öğrettiği söylenebilir.

Tablo 44. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	İlkokul	130	**380.33**
	Ortaokul	81	296.49
	Lise	327	292.07
	2 Yıllık Yüksekokul	71	323.53
	Üniversite	19	377.26
	Yüksek Lisans	4	230.75
	Toplam	632	
UYGULAMA	İlkokul	130	326.86
	Ortaokul	81	309.06
	Lise	327	307.56
	2 Yıllık Yüksekokul	71	337.96
	Üniversite	19	361.39
	Yüksek Lisans	4	267.00
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	İlkokul	130	310.31
	Ortaokul	81	297.76
	Lise	327	316.11
	2 Yıllık Yüksekokul	71	325.65
	Üniversite	19	388.45
	Yüksek Lisans	4	424.88
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 45. Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	25.824	3.805	5.619
Df	5	5	5
Asymp. Sig.	**0.000**	0.578	0.345

b Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Tablo 44' te görüldüğü gibi, değerlendirme boyutunda $p<0,05$ olduğundan işgörenlerin öğrenim durumlarına göre yargılarında farklılık vardır. Uygulama ve değişimi engelleyen etmenlerde $p>0,05$ olduğundan işgörenlerin algılarında bir farklılık yoktur.

Tablo 45’ te işgörenlerin ilkokul mezunu olanlarının örgütsel değişimde değerlendirme boyutuna diğer öğrenim durumlarına göre daha olumlu baktığı görülmektedir. Diğer olumlu bakan ise üniversite mezunu olan işgörenlerdir.

İlkokul mezunu olan bireyler meydana gelen değişime karşı çok fazla bilgi sahibi olmadıkları düşüncesi ile değişimi daha fazla değerlendirdikleri söylenebilir. Diğer yandan üniversite mezunları değişim ile ilgili bilgilerinin çok olduğu düşüncesi ile oluşabilecek tüm alternatifleri daha çok değerlendirdikleri söylenebilir.

Tablo 46. Çalışma Yılına Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Çalışma Yılı	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	1 - 5	401	311.03
	6 - 10	192	322.35
	11 - 15	27	350.31
	16 ve+	12	329.42
	Toplam	632	
UYGULAMA	1 – 5	401	310.90
	6 – 10	192	325.12
	11 – 15	27	306.70
	16 ve+	12	387.88
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER	1 – 5	401	313.40
	6 – 10	192	322.97
	11 – 15	27	329.30
	16 ve+	12	287.71
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 47. Çalışma Yılına Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	1.544	2.750	.798
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	0.672	0.432	0.850

b Grouping Variable: Çalışma Yılı

Tablo 47’ de görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin çalışma yıllarının örgütsel değişim ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 48. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Gelir Durumu	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	800<	45	330.99
	801-1600	427	313.19
	1601-2400	107	323.15
	2401-3200	47	308.35
	3201 ve+	6	388.33
	Toplam	632	
UYGULAMA	800<	45	287.76
	801-1600	427	327.76
	1601-2400	107	297.98
	2401-3200	47	287.24
	3201 ve+	6	290.50
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER	800<	45	278.11
	801-1600	427	321.99
	1601-2400	107	310.61
	2401-3200	47	317.20
	3201 ve+	6	313.08
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 49. Gelir Durumuna Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	1.589	5.230	2.524
df	4	4	4
Asymp. Sig.	0.811	0.264	0.640

b Grouping Variable: Gelir Durumu

Tablo 49’ da görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin gelir durumlarının örgütsel değişim ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir.

Görüldüğü üzere işgörenlerin algıları gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir. İşgörenler gelirleri ne olursa olsun örgütsel değişime aynı algılar ile bakmaktadır.

Tablo 50. Yetişme Yerine Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Yetişme Yeri	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Köy	186	325.09
	Belde/Bucak	67	291.51
	İlçe	182	326.97
	İl	143	287.44
	Büyük Şehir	54	359.58
	Toplam	632	
UYGULAMA	Köy	186	329.33
	Belde/Bucak	67	**342.23**
	İlçe	182	333.63
	İl	143	272.00
	Büyük Şehir	54	300.50
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER	Köy	186	325.05
	Belde/Bucak	67	302.01
	İlçe	182	332.83
	İl	143	291.69
	Büyük Şehir	54	315.68
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 51. Yetişme Yerine Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	8.902	12.912	4.996
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	0.064	**0.012**	0.288

b Grouping Variable: Yetişme Yeri

Tablo 51’ de görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin yetişme yerlerinin örgütsel değişimde değerlendirme ve değişimi engelleyen etkenler ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir.

Uygulama boyutunda ise, p<0,05 olduğundan işgörenlerin yetişme yerlerine göre örgütsel değişimin alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Örgütsel değişimde uygulama boyutunda belde/bucakta yetişenlerin (342,23) diğer yetişme yerlerine göre uygulama boyutuna daha olumlu baktığı görülmektedir.

Küçük yerleşim yerlerinde yetişen bireylerin yaşantılarının uygulamaya daha yakın oldukları ve değişimin biran önce uygulanmasını ve sonuçlarını görmek istedikleri söylenebilir.

Tablo 52. Sektöre Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Sektör	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Beyaz Eşya	250	305.62
	Tekstil	183	263.97
	Ağaç	199	**378.47**
	Toplam	632	
UYGULAMA	Beyaz Eşya	250	**357.14**
	Tekstil	183	248.51
	Ağaç	199	327.97
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER	Beyaz Eşya	250	**341.71**
	Tekstil	183	259.06
	Ağaç	199	337.66
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 53. Sektöre Göre Örgütsel Değişimin Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	38.986	39.011	25.905
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	**0.000**	**0.000**	**0.000**

b Grouping Variable: Sektör

Yukarıdaki Tablo 53' te görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan işgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel değişimin alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 52' ye göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin değerlendirmeye ilişkin ortalamalarının (378,47), beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin (305,62) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (263,97) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 52' ye göre ortalamalara bakıldığında beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin uygulamaya ilişkin ortalamalarının (357,14), ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin (327,97) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (248,51) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenler örgütsel değişimde uygulama boyutuna daha olumlu baktığı görülmektedir.

Tablo 52' ye göre ortalamalara bakıldığında beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin değişimi engelleyen etkenlere ilişkin ortalamalarının (341,71), ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin (337,66) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (259,06) ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Ağaç sektöründe meydana gelebilecek değişimler köklü olabileceğinden dolayı işgörenler değişimin değerlendirme boyutuna daha anlamlı baktıkları söylenebilir. Diğer yandan değişimin uygulama ve değişimi engelleyen etkenler boyutlarında beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin daha anlamlı baktıkları görülmektedir. Bu durumda işgörenler uygulamada meydana gelebilecek değişimlerin çalışma koşullarına katkı sağlayacağı ve değişimi engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılacağı düşüncesinde oldukları söylenebilir.

Yukarıda yer alan nonparametrik testlerin tek bir tablo halinde gösterilmiş şekli aşağıda yer almaktadır. Bu tabloda değişkenler, alt boyutlar, yapılan testlerin türleri ve p değerleri gösterilmiştir.

Tablo 54. Örgütsel Değişim Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Değişken	Alt Boyut	Test Türü	P
Yaş Durumu	Değerlendirme	Kruskal Wallis	**0.000**
	Uygulama	Kruskal Wallis	**0.027**
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Kruskal Wallis	0.196
Cinsiyet	Değerlendirme	Mann-Whitney U	**0.003**
	Uygulama	Mann-Whitney U	**0.000**
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Mann-Whitney U	**0.001**
Öğrenim Durumu	Değerlendirme	Kruskal Wallis	**0.000**
	Uygulama	Kruskal Wallis	0.578
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Kruskal Wallis	0.345
Çalışma Yılı	Değerlendirme	Kruskal Wallis	0.672
	Uygulama	Kruskal Wallis	0.432
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Kruskal Wallis	0.850
Medeni Durum	Değerlendirme	Mann-Whitney U	**0.018**
	Uygulama	Mann-Whitney U	**0.003**
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Mann-Whitney U	0.083
Eşin İş Durumu	Değerlendirme	Mann-Whitney U	**0.034**
	Uygulama	Mann-Whitney U	0.429
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Mann-Whitney U	0.163
Gelir	Değerlendirme	Kruskal Wallis	0.811
	Uygulama	Kruskal Wallis	0.264
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Kruskal Wallis	0.640
Yetişme Yeri	Değerlendirme	Kruskal Wallis	0.064
	Uygulama	Kruskal Wallis	**0.012**
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Kruskal Wallis	0.288
Sektör Türü	Değerlendirme	Kruskal Wallis	**0.000**
	Uygulama	Kruskal Wallis	**0.000**
	Değişimi Engelleyen Etkenler	Kruskal Wallis	**0.000**

Yukarıdaki tabloda p değeri 0,05’ ten küçük olan değerler koyu renk ile gösterilmiştir.

4.5.7. Yaratıcılık Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Bu başlık altında yaratıcılık ölçeği için faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulaması yer almaktadır.

4.5.7.1. Yaratıcılık Ölçeği için Faktör Analizi Uygulaması

Yaratıcılık ölçeğine ilk olarak KMO ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır.

Tablo 55. Yaratıcılık Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		0.947
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	9716.234
	Serbestlik Derecesi (df)	171
	Anlamlılık (sig)	0.000

Yukarıdaki tablo 55' te görüldüğü gibi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,947 çıkmıştır. Bu değer KMO için oldukça iyi bir sonuçtur. Bu nedenle veri seti faktör analizi için uygudur. Bartlett küresellik testinin p değeri 0,000 olduğu için değişkenler analiz için uygundur.

Yapılan test sonucu 1' e oldukça yakındır. Bundan dolayı faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 56. Yaratıcılık Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.936	57.556	57.556	10.936	57.556	57.556	6.702	35.275	35.275
2	1.238	6.516	64.072	1.238	6.516	64.072	5.472	28.797	64.072
3	.983	5.174	69.246						
4	.749	3.943	73.189						
5	.658	3.464	76.653						
6	.581	3.060	79.713						

7	.528	2.777	82.490						
8	.502	2.643	85.133						
9	.441	2.321	87.454						
10	.364	1.917	89.371						
11	.312	1.644	91.015						
12	.277	1.456	92.471						
13	.265	1.396	93.867						
14	.257	1.350	95.217						
15	.230	1.211	96.428						
16	.207	1.090	97.518						
17	.182	.957	98.475						
18	.158	.833	99.308						
19	.131	.692	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Yukarıdaki tabloda gösterilen toplam varyans değerlerine göre yaratıcılık ölçeği için 2 alt boyut elde edildiği görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %35,275' ini, ikinci faktör toplam varyansın %28,797' sini, açıklamaktadır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise %64,072' dir. Açıklanan toplam varyans değeri 0,5' ten büyük olduğu için iyi olarak kabul edilmektedir. Faktörlerin ölçeğe göre dağılımı, takip eden tabloda gösterilmektedir.

Açıklanan Varyanslar:

Faktör 1 (Bireysel Yaratıcılık) :%35,275

Faktör 2 (Örgütsel Yaratıcılık) :%28,797

Toplam Varyans :%64,072

Tablo 57. Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Analiz Sonuçları (Rotated Component Matrix(a)

	Bileşen (Component)	
	1	2
Z14	**.828**	
Z15	**.813**	
Z5	**.742**	
Z7	**.741**	
Z17	**.738**	

Z18	**.672**	
Z4	**.672**	
Z13	**.660**	
Z8	**.631**	
Z20	**.623**	
Z6	**.589**	
Z2		**.811**
Z1		**.774**
Z9		**.758**
Z19		**.656**
Z3		**.651**
Z12		**.597**
Z10		**.582**
Z11		**.517**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 6 iterations.

Tablo'da da görüldüğü gibi yaratıcılık ölçeğine ilişkin iki faktör görülmektedir. Faktör 1 Bireysel Yaratıcılık; 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 17, 18 ve 20 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Faktör 2 olan Örgütsel Yaratıcılık; 1, 2, 3, 9, 10, 11, 12 ve 19 numaralı sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 58. Yaratıcılık Faktörlerini Oluşturan Soru Grupları

Faktör 1 (Bireysel Yaratıcılık)	z4, z5, z6, z7, z8, z13, z14, z15, z17, z18, z20
Faktör 2 (Örgütsel Yaratıcılık)	z1, z2, z3, z9, z10, z11, z12, z19

Yaratıcılık ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu 2 faktör ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu iki faktör literatür kısmı ile uyum sağlamaktadır.

4.5.7.2. Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenilirlik Testi

Araştırmanın bu kısmında yaratıcılık ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilirlik testi yapılmıştır. Yapılan bu test sonucunda çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 59. Yaratıcılık Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi

Kullanılan Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yaratıcılık Ölçeği	21	0.953
Faktör1 (Bireysel Yaratıcılık)	11	0.946
Faktör2 (Örgütsel Yaratıcılık)	8	0.904

Tablo 59' da yaratıcılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik testi gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, yaratıcılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,953 olarak bulunmuştur. Tabloda yaratıcılık ölçeğine ilişkin sorunun değeri bulunmaktadır. Yaratıcılık ölçeğine ilişkin bulunan Cronbach's Alpha değeri çok yüksektir. Başka bir ifade ile yaratıcılık ölçeği çok güvenilirdir. Başlangıçta 21 soru olan yaratıcılık ölçeğinden soru 16 ve soru 21 çıkarılmıştır. Bu nedenle toplam 19 soru görülmektedir.

Tablo 59' da Faktör 1 olan "Bireysel Yaratıcılık" için Cronbach's Alpha değeri 0,946 olarak bulunmuştur. Bu değer faktör 1 in oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Faktör 2 olan "Örgütsel Yaratıcılık" için Cronbach's Alpha değeri 0,904 olarak bulunmuştur. Bu değerler ile testin güvenilir olduğu söylenebilir.

4.5.8. Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Yaratıcılık ölçeğinin dağılımının normalliğinin ölçülmesi için ilk olarak Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır.

Tablo 60. Yaratıcılık Ölçeği İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

		Bireysel Yaratıcılık	**Örgütsel Yaratıcılık**
N		632	632
Normal Parameters(a,b)	Mean	32.5934	25.2801
	Std. Deviation	10.15525	6.99416
Most Extreme Differences	Absolute	.067	.095
	Positive	.061	.073
	Negative	-.067	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z		1.673	2.389
Asymp. Sig. (2-tailed)		.007	.000

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

H_0: Yaratıcılık alt boyutları normal dağılım göstermektedir.

H_1: Yaratıcılık alt boyutları normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 60' ta görüldüğü gibi $p < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Bu durumda yaratıcılık alt boyutlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir. "Bireysel Yaratıcılık" ve "Örgütsel Yaratıcılık" için $p < 0,05$ olarak görülmektedir. Bu değerler sonucunda nonparametrik testlerin uygulanmıştır.

Bu başlık altında yaratıcılık ölçeğinin alt boyutları olan "Bireysel Yaratıcılık" ve "Örgütsel Yaratıcılık" ile ilgili olan farklılıkları; çalışanların sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eşin iş durumu, öğrenim durumu, yetiştiği yer, çalışma yılı ve sektör türüne göre ortaya koymak için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

Tablo 61. Cinsiyete Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Cinsiyet	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Kadın	191	**284.98**
	Erkek	441	**330.15**
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Kadın	191	**279.72**
	Erkek	441	**332.43**
	Toplam	632	

Mann Whitnet Test

Tablo 62. Cinsiyete Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Mann-Whitney U	36.096.000	35.090.500
Wilcoxon W	54.432.000	53.426.500
Z	-2.858	-3.338
Asymp. Sig. (2-tailed)	**0.004**	**0.001**

b Grouping Variable: Cinsiyet

Tablo 62’ de görüldüğü gibi, $p<0,05$ olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık bulunmaktadır.

Tablo 61’ e göre erkek işgörenlerin bireysel yaratıcılık ile ilgili ortalamalarının (330,15), kadın işgörenlerin ortalamalarından (284,98) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili ortalamaları (332,43), kadın işgörenlerin ortalamalarından (279,72) daha yüksektir.

Yapılan araştırma sonucunda erkek işgörenlerin yaratıcılık alt boyutlarına kadın işgörenlere göre daha olumlu baktıkları görülmektedir. Bu durumda erkek işgörenlerin yaratıcı düşünceye kadınlara göre daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 63. Medeni Duruma Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Dağılımları

	Medeni Durum	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Evli	434	314.89
	Bekar	198	320.02
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Evli	434	322.51
	Bekar	198	303.32
	Toplam	632	

a Mann Whitnet Test

Tablo 64. Medeni Duruma Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Mann-Whitney U	42.269.000	40.355.500
Wilcoxon W	136.664.000	60.056.500
Z	-.328	-1.228
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.743	0.219

b Grouping Variable: Medeni Durum

Tablo 64' te görüldüğü gibi, p>0,05 olduğundan işgörenlerin medeni durumlarının bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık bulunmamaktadır.

İşgörenlerin evli ya da bekar olmalarının yaratıcı olmalarına bir etkisi olmadığı görülmektedir. İşgörenlerin bireysel yaratıcı veya örgütsel olarak yaratıcı olmalarının medeni durumları ile ilgili bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 65. Eşin İş Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Eşin İş Durumu	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Çalışıyor	197	**200.39**
	Çalışmıyor	241	**235.12**
	Toplam	438	

ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Çalışıyor	197	**204.04**
	Çalışmıyor	241	**232.14**
	Toplam	438	

a Mann Whitnet Test

Tablo 66. Eşin İş Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla İlgili Mann Whitney U Testi Sonuçları

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Mann-Whitney U	19.974.000	20.693.000
Wilcoxon W	39.477.000	40.196.000
Z	-2.859	-2.315
Asymp. Sig. (2-tailed)	**0.004**	**0.021**

b Grouping Variable: Eşin İş Durumu

Tablo 66' da görüldüğü gibi p<0,05 olduğundan dolayı işgörenlerin eşlerinin iş durumlarının bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık vardır.

Tablo 65' te ortalamalara bakıldığında, işgörenlerin eşlerinin iş durumlarında eşleri çalışmayan işgörenlerin bireysel yaratıcılık ile ilgili ortalamalarının (235,12), eşleri çalışan işgörenlerin ortalamalarından (200,39) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin eşlerinin iş durumlarında eşleri çalışmayan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili ortalamalarının (232,14), eşleri çalışan işgörenlerin ortalamalarından (204,04) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Eşleri çalışmayan bireyler, eşleri çalışan bireylere göre yaratıcılığa daha olumlu baktıkları görülmektedir. Bu durum eşleri çalışmayan bireylerin bireysel ve örgütsel olarak yaratıcı düşünceye sahip olma sorumluluğu altında olma düşüncesine sahip oldukları söylenebilir.

Yaratıcılık alt boyutlarına değişken sayısı ikiden fazla olduğu için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 67. Yaşa Göre Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Yaş	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	18-25	129	274.43
	26-33	261	321.46
	34-41	151	331.21
	42-49	82	**346.94**
	50 ve+	9	251.61
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	18-25	129	267.71
	26-33	261	319.43
	34-41	151	335.67
	42-49	82	**349.45**
	50 ve+	9	308.89
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 68. Yaşa Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	11.456	13.673
Df	4	4
Asymp. Sig.	**0.022**	**0.008**

b Grouping Variable: Yaş

Yukarıdaki Tablo 68' de de görüldüğü gibi, $p<0,05$ olduğundan işgörenlerin yaşlarına göre yaratıcılık alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 67' de görüldüğü üzere 42-49 yaş (346,94) arasındaki işgörenler diğer yaş aralıklarında yer alan işgörenlere göre yaratıcılıklarını daha çok bireysel olarak gerçekleştirmeye eğilimli olduğu görülmektedir. 42-49 yaş arasındaki işgörenler diğer yaş gruplarına göre yaratıcılığı daha fazla bireysel yaratıcılık olarak algıladıkları görülmektedir.

Tablo 67' de görüldüğü üzere 42-49 yaş (349,45) arasındaki işgörenler diğer yaş aralıklarında yer alan işgörenlere göre yaratıcılıklarını daha çok örgütsel olarak

gerçekleştirmeye eğilimli olduğu görülmektedir. 42-49 yaş arasındaki işgörenler diğer yaş gruplarına göre yaratıcılığı daha fazla örgütsel yaratıcılık olarak algıladıkları görülmektedir.

42-49 yaş arasında yer alan işgörenlerin yaratıcılık konusunda diğer yaş gruplarına göre hem bireysel yaratıcılık hem de örgütsel yaratıcık algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda 42-49 yaş grubu arasında yer alan bireylerin iş yaşamlarında hem birey olarak hem de örgüt ile çalışma konusunda tecrübeli oldukları ve bu tecrübelerini yaratıcılığın alt boyutlarına uygulamayı başarabildikleri söylenebilir.

Tablo 69. Öğrenim Durumuna Göre Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	İlkokul	130	348.04
	Ortaokul	81	299.20
	Lise	327	301.31
	2 Yıllık Yüksekokul	71	354.77
	Üniversite	19	283.34
	Yüksek Lisans	4	361.63
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	İlkokul	130	**369.14**
	Ortaokul	81	295.78
	Lise	327	302.81
	2 Yıllık Yüksekokul	71	316.75
	Üniversite	19	273.39
	Yüksek Lisans	4	344.50
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 70. Öğrenim Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	10.876	14.888
Df	5	5
Asymp. Sig.	0.054	**0.011**

b Grouping Variable: Öğrenim Durumu

Yukarıdaki Tablo 70’ te görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan işgörenlerin öğrenim durumlarına ilişkin yargılarında örgütsel yaratıcılık boyutunda farklılık vardır.

Bireysel yaratıcılık alt boyutunda p değeri 0,05’ ten büyük olduğu için yargılarında farklılık yoktur.

Tablo 69’ da ilkokul mezunu olan işgörenler (369,14) diğer öğrenim durumlarına göre yaratıcılıklarını daha çok örgütsel yaratıcılık yönünde algıladıkları görülmektedir.

Öğrenim durumu yüksek lisans olan bireyler eğitim hayatları boyunca sahip oldukları bilgileri tek başlarına yaratıcılığa dönüştürebilecekleri düşüncesinde olduğu, bu yüzden örgütsel yaratıcılığa olumlu baktıkları söylenebilir. İlkokul mezunu olan bireyler, birey olarak hareket etmek yerine örgüt içerisindeki bireyler ile bir bütün olarak hareket etmeyi tercih ettiği için örgütsel yaratıcılığa daha olumlu baktıkları söylenebilir.

Tablo 71. Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Çalışma Yılı	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	1 - 5	401	309.97
	6 - 10	192	313.72
	11 - 15	27	**407.50**
	16 ve+	12	374.46
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	1 – 5	401	310.28
	6 – 10	192	320.95
	11 – 15	27	370.39
	16 ve+	12	332.04
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 72. Çalışma Yılına Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	8.487	3.028
Df	3	3
Asymp. Sig.	**0.037**	0.387

b Grouping Variable: Çalışma Yılı

Tablo 72' de görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin çalışma yıllarının örgütsel yaratıcılık ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir. İşgörenlerin çalışma yıllarının bireysel yaratıcılıkta p değeri 0,05' ten küçük olduğu için işgörenlerin bireysel yaratıcılık ile ilgili düşüncelerinde farklılık vardır.

Tablodan da görüldüğü üzere çalışma yılı 11-15 yıl arasında olan işgörenlerin (407,50) diğer çalışma yıl gruplarına göre bireysel yaratıcılık ile ilgili yargılarında daha fazla olumlu olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde 11-15 yıl çalışmış olan işgörenler, örgüt içerisinde gerekli olan yeniliklerin farkında oldukları ve bireysel olarak yaratıcılıklarını göstermek istedikleri söylenebilir.

Tablo 73. Gelir Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Gelir Durumu	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	800<	45	333.41
	801-1600	427	309.96
	1601-2400	107	330.98
	2401-3200	47	320.20
	3201 ve+	6	368.17
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	800<	45	333.06
	801-1600	427	311.22
	1601-2400	107	326.13
	2401-3200	47	324.16
	3201 ve+	6	336.17
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 74. Gelir Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	2.111	1.180
Df	4	4
Asymp. Sig.	0.715	0.881

b Grouping Variable: Gelir Durumu

Tablo 74' te görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin gelir durumlarının bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 75. Yetişme Yerine Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Yetişme Yeri	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Köy	186	315.17
	Belde/Bucak	67	309.51
	İlçe	182	329.36
	İl	143	299.13
	Büyük Şehir	54	332.42
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Köy	186	327.81
	Belde/Bucak	67	308.34
	İlçe	182	325.93
	İl	143	284.26
	Büyük Şehir	54	341.26
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 76. Yetişme Yerine Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	2.721	6.807
Df	4	4
Asymp. Sig.	0.606	0.146

b Grouping Variable: Yetişme Yeri

Tablo 76’ da görüldüğü üzere p>0,05 olduğundan işgörenlerin yetişme yerlerinin bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 77. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargıların Betimsel Dağılımları

	Sektör	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Beyaz Eşya	250	334.90
	Tekstil	183	262.40
	Ağaç	199	**343.13**
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Beyaz Eşya	250	314.91
	Tekstil	183	263.08
	Ağaç	199	**367.62**
	Toplam	632	

a Kruskal Wallis Test

Tablo 78. Sektöre Göre Liderlik Tarzları Alt Boyutlarına İlişkin Yargılardaki Farklılıklarla ilgili Kruskal Wallis Testi

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	22.876	31.387
Df	2	2
Asymp. Sig.	**0.000**	**0.000**

b Grouping Variable: Sektör

Yukarıdaki Tablo 78’ de de görüldüğü gibi, p<0,05 olduğundan işgörenlerin çalıştıkları sektöre göre yaratıcılık alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

Tablo 77’ ye göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel yaratıcılığa ilişkin ortalamalarının (343,13), beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin (334,90) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (262,40) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 77’ ye göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin ortalamalarının (367,62), beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin (314,91) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (263,08) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda çıkan değerler gösteriyor ki ağaç sektöründe çalışan işgörenler yaratıcılık ile ilgili yargılarında diğer sektördeki işgörenler göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Hem bireysel yaratıcılık hem de örgütsel yaratıcılık alt boyutunda ağaç sektöründe çalışan işgörenler yaratıcılığı daha çok algıladığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında ağaç sektörünün yaratıcılığın en çok olması gereken sektör olduğu görülmektedir. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin hem bireysel hem de örgüt olarak yaratıcı olunması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Yukarıda yer alan nonparametrik testlerin tek bir tablo halinde gösterilmiş şekli aşağıda yer almaktadır. Bu tabloda değişkenler, alt boyutlar, yapılan testlerin türleri ve p değerleri gösterilmiştir.

Tablo 79. Yaratıcılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışanların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Değişken	Alt Boyut	Test Türü	P
Yaş Durumu	Bireysel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	**0.022**
	Örgütsel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	**0.008**
Cinsiyet	Bireysel Yaratıcılık	Mann-Whitney U	**0.004**
	Örgütsel Yaratıcılık	Mann-Whitney U	**0.001**
Öğrenim Durumu	Bireysel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	0.054
	Örgütsel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	**0.011**
Çalışma Yılı	Bireysel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	**0.037**
	Örgütsel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	0.387
Medeni Durum	Bireysel Yaratıcılık	Mann-Whitney U	0.743
	Örgütsel Yaratıcılık	Mann-Whitney U	0.219
Eşin İş Durumu	Bireysel Yaratıcılık	Mann-Whitney U	**0.004**
	Örgütsel Yaratıcılık	Mann-Whitney U	**0.021**
Gelir	Bireysel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	0.715
	Örgütsel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	0.881
Yetişme Yeri	Bireysel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	0.606
	Örgütsel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	0.146
Sektör Türü	Bireysel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	**0.000**
	Örgütsel Yaratıcılık	Kruskal Wallis	**0.000**

Tablo 79’ da uygulanan bütün nonparametrik testlerin genel bir tablo ile ifade edilmiş hali bulunmaktadır. P değeri 0,05’ ten küçük olan değerler koyu renk ile ifade edilmiştir.

4.5.9. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Düzeyi ile İlgili Korelasyon ve Çoklu Regresyon Analizi

Bu başlık altında faktör analizi sonucu elde edilen bilgiler sonucunda korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi yapmadan önce bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi görmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Genelde korelasyon ve regresyon analizinin esası, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin şekli, yönü ve derecesinin belirlenmesi ve ölçülmesine dayanır. Regresyon değişkenler arasındaki ilişkilerin şekli sayısal belirlenmeye çalışılırken korelasyon da bu ilişkilerin derecesini ortaya koymaya çalışır (Çakıcı, Oğuzhan ve Özdil, 2003: 139).

Korelasyon ile birlikte değişim gösteren iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki ilişki incelenir (Güriş ve Astar, 2014: 249). Değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesinde korelasyon analizinden yararlanılır (Çakıcı, Oğuzhan ve Özdil, 2003: 167).

Korelasyon analizi, iki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde yararlanılır. Fakat burada analiz edilecek iki değişkenin en az eşit aralıklı ölçme düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Korelasyon katsayısı; -1 ile +1 arasında değerler alır (Bayram, 2009: 179).

Korelasyon analizi bağımsız değişken veya değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi oran olarak gösteren korelasyon katsayısının hesaplanmasına dayanmaktadır (Orhunbilge, 2002: 25).

Tablo 80. Faktörlerin Birbirleri ile Korelasyonu

		XFAK1	XFAK2	XFAK3	YFAK1	YFAK2	YFAK3	ZFAK1	ZFAK2
XFAK1	Pearson Correlation	1	,743**	,290**	,792**	,100*	,164**	,655**	,613**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,012	0	0	0
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
XFAK2	Pearson Correlation	,743**	1	,188**	,646**	0,054	,110**	,480**	,562**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0,177	0,006	0	0
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
XFAK3	Pearson Correlation	,290**	,188**	1	,277**	,604**	,480**	,201**	,158**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0	0
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
YFAK1	Pearson Correlation	,792**	,646**	,277**	1	,152**	,146**	,664**	,655**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0	0
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
YFAK2	Pearson Correlation	,100*	0,054	,604**	,152**	1	,475**	0,031	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,012	0,177	0	0		0	0,429	0,094
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
YFAK3	Pearson Correlation	,164**	,110**	,480**	,146**	,475**	1	,123**	,112**
	Sig. (2-tailed)	0	0,006	0	0	0		0,002	0,005
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
ZFAK1	Pearson Correlation	,655**	,480**	,201**	,664**	0,031	,123**	1	,819**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,429	0,002		0
	N	632	632	632	632	632	632	632	632
ZFAK2	Pearson Correlation	,613**	,562**	,158**	,655**	0,067	,112**	,819**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0,094	0,005	0	
	N	632	632	632	632	632	632	632	632

XFAK1: Dönüştürücü Liderlik YFAK1: Değerlendirme ZFAK1: Bireysel Yaratıcılık

XFAK2: İşgördürücü Liderlik YFAK2: Uygulama ZFAK2: Örgütsel Yaratıcılık

XFAK3: Serbest bırakıcı Liderlik YFAK3: Değişimi Engelleyen Etkenler

Regresyonda, bir veya daha çok bağımsız değişkenle bir bağlı değişken açıklanmaya çalışılır (Başar ve Oktay, 200: 71). Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha çok değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini ifade eder (Büyüköztürk, 2002: 87).

Değişkenler arasında ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenildiğinde regresyon analizinden yararlanılır. Genel olarak regresyon analiz, eşit aralıklı ve oranlı ölçekle ölçülen sürekli verilerin oluşturduğu değişkenler için kullanılır (Bayram, 2009: 183).

Regresyon analizinde anakütle verilerinin tümünü kullanmak yerine bu anakütleden seçilen örnek veriler kullanılarak analiz yapılır. Daha sonra elde edilen sonuçlardan anakütledeki ilişkinin tahmininde yararlanılır (Orhunbilge, 2002: 15).

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha çok değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini ifade eder (Büyüköztürk, 2002: 87).

4.5.9.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Liderlik tarzları ve örgütsel değişimi etkileyen faktörler arasında regresyon model denemeleri yapılacaktır.

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzının örgütsel değişimin her bir boyutu üzerine etkisini ölçmek için ayrı ayrı çoklu regresyon testleri yapılmıştır.

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı bağımsız değişkenlerdir. Örgütsel değişimin her bir alt boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda 3 ana hipotez altında

toplam 9 hipotez oluşturulmuştur. Belirtilen çoklu regresyon modelleri model-1, model-2, model-3 olarak adlandırılmıştır.

MODEL-1:

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 1: Liderlik tarzlarının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1_a: Dönüştürücü liderlik tarzının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1_b: İşgördürücü liderlik tarzının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1_c: Serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 81. Liderlik Tarzlarının Değerlendirme Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-1	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	126255,442	3	42085,147	368,388	**,000**[b]
Residual	71743,570	628	114,241		
Toplam	197999,011	631			

a.Dependent Variable: Değerlendirme

b. Predictors; (Constant) serbestbırakıcıliderlik, işgördürücüliderlik, dönüştürücüliderlik

Tablo 81' de ANOVA tablosunda F değeri 368,388 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05' ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,638 olarak bulunmuştur. Yapılan çoklu regresyon sonucunda dönüştürücü liderlik, işgördürücü liderlik ve

serbest bırakıcı değerlendirme nedeniyle örgütsel değişimi %63,8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 82. Liderlik Tarzlarının Değerlendirme Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**14,196**	2,048		6,930	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,781	,042	,679	18,418	**,000**
İşgördürücü Liderlik Tarzı	,346	,095	,130	3,621	**,000**
Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	,144	,065	,055	2,207	**,028**

a. Dependent Variable: Değerlendirme

Tablo 82' de değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerine yapılan çoklu regresyon testi sonuçları görülmektedir. Tabloya bakıldığında her bir bağımsız değişkenin p değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı 1_a, 1_b ve 1_c hipotezleri desteklenmiştir. Diğer bir ifade ile dönüştürücü liderlik, işgördürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Dönüştürücü liderlik tarzının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,679) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır.

İşgördürücü liderlik tarzının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,130) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işgördürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,55) görülmüştür. Diğer bir ifade

ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, değerlendirme alt boyutu nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır.

İşgörenlerin örgütsel değişimin değerlendirme alt boyutunda liderlik tarzları içersinde en anlamlı olanı dönüştürücü liderlik tarzıdır. Çünkü açıklayıcı değişken dönüştürücü liderlikte en yüksek değerde çıkmıştır.

Model-1'de yapılan çoklu regresyon testi sonucunda işgörenlerin değerlendirme alt boyutu nedeni ile örgütsel değişim üzerine etkisi olduğu ve bu etkinin belirlenen dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. İşgörenlerin liderlerinin davranışlarını işgördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı olarak algıladıklarında örgütsel değişimin alt boyutu olan değerlendirme aşamasının pozitif yönlü değiştiği görülmüştür. İşgörenler değişimin değerlendirme alt boyutuna liderlik tarzları alt boyutu ile birlikte anlamlı olarak algılamaktadır.

MODEL-2:

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının uygulama alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 2: Liderlik tarzlarının uygulama alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2_a: Dönüştürücü liderlik tarzının uygulama alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2_b: İşgördürücü liderlik tarzının uygulama alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2_c: Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 83. Liderlik Tarzlarının Uygulama Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2697,051	3	899,017	123,429	**,000**[b]
Residual	4574,162	628	7,284		
Toplam	7271,214	631			

a.Dependent Variable: Uygulama

b. Predictors; (Constant) serbestbırakıcıliderlik, işgördürücüliderlik, dönüştürücüliderlik

Tablo 83' te ANOVA tablosunda F değeri 123,429 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05' ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,371 olarak bulunmuştur.

Tablo 84. Liderlik Tarzlarının Uygulama Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**4,575**	,517		8,846	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	-,017	,011	-,078	-1,597	,111
İşgördürücü Liderlik Tarzı	-,003	,024	-,006	-,137	,891
Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	,312	,016	,628	18,958	**,000**

a. Dependent Variable: Uygulama

Tablo 84' e bakıldığında serbest bırakıcı liderlik tarzı için p değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Ancak dönüştürücü liderlik ve işgördürücü liderlik tarzı için p değeri 0,05' ten büyük olduğu için modele anlamlı bir katkı sağlamadığından çıkarılmış ve analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 85. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Uygulama Alt Boyutu Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-2	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2651,601	1	2651,601	361,612	**,000**[b]
Residual	4619,613	630	7,333		
Toplam	7271,214	631			

a.Dependent Variable: Uygulama

b. Predictors; (Constant) serbestbırakıcıliderlik

Tablo 85' e göre ANOVA tablosunda F değeri 361,612 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05' ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,365 olarak bulunmuştur.

Tablo 86. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Uygulama Alt Boyutu Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**3,837**	,413		9,298	,000
Serbest bırakıcı Liderlik Tarzı	,300	,016	,604	19,016	**,000**

a. Dependent Variable: Uygulama

Tablo 86' ya göre serbest bırakıcı liderlik tarzının p değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı hipotez 2_c desteklenmiştir. Başka bir ifade ile serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama alt boyutu üzerine etkisi anlamlıdır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama alt boyutu üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,604) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, örgütsel değişimde uygulama alt boyutu düzeyleri de artmaktadır. Uygulama alt boyutu düzeyinin azalması liderler tarafından serbest bırakıcı liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz.

İşgörenlerin örgütsel değişim uygulama alt boyutunda, işgörenlerin liderlerini serbest bırakıcı olarak algılamalarının bir yarar sağlamadığı görülmektedir. Bu durumda işgörenlerin liderleri serbest bırakıcı davranış sergilediklerinde değişimin uygulanmasında problemler ortaya çıkacağı düşüncesinde oldukları söylenebilir.

MODEl-3:

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının değişimi engelleyen etkenler alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 3: Liderlik tarzlarının değişimi engelleyen etkenler alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3_a: Dönüştürücü liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3_b: İşgördürücü liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3_c: Serbest bırakıcı liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler alt boyutu nedeniyle örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 87. Liderlik Tarzlarının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-3	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1676,372	3	558,791	63,028	**,000**[b]
Residual	5567,673	628	8,866		
Toplam	7244,044	631			

a.Dependent Variable: Değişimi Engelleyen Etkenler

b. Predictors; (Constant) serbestbırakıcıliderlik, işgördürücüliderlik, dönüştürücüliderlik

Tablo 87’ de ANOVA tablosunda F değeri 63,028 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05’ ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,231 olarak bulunmuştur.

Tablo 88. Liderlik Tarzlarının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutu Nedeniyle Örgütsel Değişim Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-3	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**4,163**	,571		7,296	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,005	,012	,025	,458	,647
İşgördürücü Liderlik Tarzı	,002	,027	,003	,059	,953
Serbest bırakıcı Liderlik Tarzı	,235	,018	,473	12,916	**,000**

a. Dependent Variable: değişimiengelleyenetkenler

Tablo 88’ e bakıldığında serbest bırakıcı liderlik tarzı için p değerinin 0,05’ ten küçük olduğu görülmektedir. Ancak dönüştürücü liderlik tarzı ve işgördürücü liderlik tarzı için p değeri 0,05’ ten büyük olduğu için modele anlamlı bir katkı sağlamadığından çıkarılmış ve analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 89. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutu Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-3	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1671,525	1	1671,525	188,974	**,000**[b]
Residual	5572,519	630	8,845		
Toplam	7244,044	631			

a.Dependent Variable: değişimiengellyenetkenler

b. Predictors; (Constant) serbestbırakıcıliderlik

Tablo 89’ a göre ANOVA tablosunda F değeri 188,974 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05’ ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,231 olarak bulunmuştur.

Tablo 90. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Değişimi Engelleyen Etkenler Alt Boyutunun Örgütsel Değişime Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-3	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**4,406**	,453		9,721	,000
Serbest bırakıcı Liderlik Tarzı	,239	,017	,480	13,747	**,000**

a. Dependent Variable: değişimiengellyenetkenler

Tablo 90’ a göre serbest bırakıcı liderlik tarzının p değerinin 0,05’ ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı hipotez 3_c desteklenmiştir. Başka bir ifade ile serbest bırakıcı liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler alt boyutu üzerine etkisi anlamlıdır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,480) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, örgütsel değişimde değişimi engelleyen etkenlerin düzeyleri de artmaktadır. Değişimi engelleyen etkenler alt boyutu düzeyinin azalması liderler tarafından serbest bırakıcı liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamayacağı söylenebilir.

İşgörenler liderlerini serbest bırakıcı lider olarak algılamaları ile örgüt içerisinde meydana gelebilecek değişimlerin engellenmesi ile ilgili etkenlerinde artacağı düşünülmektedir.

4.5.9.2. Liderlik Tarzlarının Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Liderlik tarzları ve yaratıcılığı etkileyen faktörler arasında regresyon model denemeleri yapılacaktır.

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzının yaratıcılığın her bir boyutu üzerine etkisi ölçmek için ayrı ayrı çoklu regresyon testleri yapılmıştır.

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı bağımsız değişkenlerdir. Yaratıcılığın her bir alt boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda 2 ana hipotez altında toplam 6 hipotez oluşturulmuştur. Belirtilen çoklu regresyon modeller model-4 ve model-5 olarak adlandırılmıştır.

MODEL-4

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının bireysel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 1: Liderlik tarzlarının bireysel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1_a: Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1_b: İşgördürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1_c: Serbest bırakıcı liderlik tarzının bireysel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 91. Liderlik Tarzlarının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-4	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	27902,225	3	9300,742	157,130	**,000**[b]
Residual	37172,267	628	59,192		
Toplam	65074,492	631			

a.Dependent Variable: Bireyselyaratıcılık

b. Predictors; (Constant) serbestbırakıcıliderlik, işgördürücüliderlik, dönüştürücüliderlik

Tablo 91' de ANOVA tablosunda F değeri 157,130 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05' ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,429 olarak bulunmuştur.

Tablo 92. Liderlik Tarzlarının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-4	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**8,142**	1,474		5,522	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,437	,031	,662	14,301	**,000**
İşgördürücü Liderlik Tarzı	-,022	,069	-,015	-,327	,744
Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	,017	,047	,011	,355	,723

a. Dependent Variable: bireyselyaratıcılık

Tablo 92' ye bakıldığında dönüştürücü liderlik tarzı için p değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Ancak işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı için p değeri 0,05' ten büyük olduğu için modele anlamlı bir katkı sağlamadığından çıkarılmış ve analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 93. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-4	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	27887,823	1	27887,823	472,463	**,000**[b]
Residual	37186,669	630	59,026		
Toplam	65074,492	631			

a.Dependent Variable: bireyselyaratıcılık

b. Predictors; (Constant) dönüştürücüliderlik

Tablo 93' e göre ANOVA tablosunda F değeri 472,463 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05' ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,429 olarak bulunmuştur.

Tablo 94. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-4	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**8,340**	1,157		7,209	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,431	,020	,655	21,736	**,000**

a. Dependent Variable: bireyselyaratıcılık

Tablo 94' e göre dönüştürücü liderlik tarzının p değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı hipotez 1_a desteklenmiştir. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık alt boyutu üzerine etkisi anlamlıdır.

Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık alt boyutu üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,655) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta bireysel yaratıcılık alt boyutu düzeyleri de artmaktadır. Bireysel yaratıcılık alt boyutu düzeyinin azalması liderler

tarafından dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamayacağı söylenebilir.

Dönüştürücü liderler örgüt içerisindeki işgörenlerin değişime açık olmasını ve gelişmelerini destekler. Bu durumda bireysel yaratıcılığı olan işgörenlerin liderlerini daha fazla dönüştürücü lider olarak gördükleri söylenebilir. Yaratıcılık özelliği yüksek olan iş görenlerin dönüştürücü liderlerle uyum içinde çalışacakları ifade edilenilir.

MODEL-5

Hipotez 0: Liderlik tarzlarının örgütsel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 2: Liderlik tarzlarının örgütsel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2_a: Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2_b: İşgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2_c: Serbest bırakıcı liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık alt boyutu nedeniyle yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 95. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-5	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12375,375	3	4125,125	140,091	**,000**[b]
Residual	18492,054	628	29,446		
Toplam	30867,429	631			

a.Dependent Variable: örgütselyaratıcılık

b. Predictors; (Constant) serbest bırakıcıliderlik, işgördürücüliderlik, dönüştürücüliderlik

Tablo 95' te ANOVA tablosunda F değeri 140,991 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05' ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,401 olarak bulunmuştur.

Tablo 96. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-5	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**8,785**	1,040		8,448	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,200	,022	,440	9,268	**,000**
İşgördürücü Liderlik Tarzı	,250	,048	,238	5,152	**,000**
Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı	-,014	,033	-,014	-,433	,665

a. Dependent Variable: örgütsel yaratıcılık

Tablo 96' ya bakıldığında dönüştürücü liderlik tarzı ve işgördürücü liderlik tarzı için p değerinin 0,05' ten küçük olduğu görülmektedir. Ancak serbest bırakıcı liderlik tarzı için p değeri 0,05' ten büyük olduğu için modele anlamlı bir katkı sağlamadığından çıkarılmış ve analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 97. Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Anova Tablosu

MODEL-5	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12369,865	2	6184,933	210,315	**,000**[b]
Residual	18497,564	629	29,408		
Toplam	30867,429	631			

a.Dependent Variable: Örgütsel yaratıcılık

b. Predictors; (Constant) dönüştürücüliderlik,işgördürücüliderlik

Tablo 97’ ye göre ANOVA tablosunda F değeri 210,315 olarak bulunmuştur. Buna ek olarak p değeri (sig.) 0,000 başka bir deyişle p değeri 0,05’ ten küçük çıkmıştır. Bu nedenle model istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 değeri 0,401 olarak bulunmuştur.

Tablo 98. Dönüştürücü ve İşgördürücü Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yaratıcılık Alt Boyutu Nedeniyle Yaratıcılık Üzerine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Testi Sonuçları

MODEL-5	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	**8,523**	,845		10,085	,000
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,197	,021	,435	9,426	**,000**
İşgördürücü Liderlik Tarzı	,251	,048	,239	5,179	**,000**

a. Dependent Variable: Örgütselyaratıcılık

Tablo 98’ e göre dönüştürücü liderlik ve işgördürücü liderlik tarzlarının p değerinin 0,05’ ten küçük olduğu görülmektedir. Bundan dolayı hipotez 2_a ve 2_b desteklenmiştir. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlik tarzının ve işgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık alt boyutu üzerine etkisi anlamlıdır.

Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık alt boyutu üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,435) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta örgütsel yaratıcılık alt boyutu düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel yaratıcılık alt boyutu düzeyinin azalması liderler tarafından dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz.

İşgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık alt boyutu üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,239) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işgördürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta örgütsel yaratıcılık alt boyutu düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel yaratıcılık alt boyutu düzeyinin azalması liderler tarafından işgördürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz.

Dönüştürücü ve işgördürücü liderlik tarzlarında işgörenlere ortak çalışma ortamının sağlanması ile örgütsel yaratıcılığın sağlanacağı söylenebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Liderlik tarzları ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda liderlik tarzlarının üç alt boyutta olduğu görülmektedir. İşgörenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarının alt boyutlarının farklılıkları önemli sonuçları ortaya çıkarmıştır;

Kadın ve erkek işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre liderlerini daha fazla serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmüştür. Medeni durumlarına göre işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarından dönüştürücü ve işgördürücü liderlik tarzları ile ilgili yargılarında farklılık vardır. İşgörenlerin evli olanlarının bekar işgörenlere göre liderliklerini daha fazla dönüştürücü ve işgördürücü lider olarak algıladıkları görülmüştür.

İşgörenlerin yaş gruplarına göre liderlik tarzları algılarında farklılık olduğu görülmüştür. 34-41 yaş arasındaki işgörenlerin diğer yaş gruplarına göre liderlerini daha fazla dönüştürücü lider, işgördürücü lider ve serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmüştür.

Kurtuluş' un yapmış olduğu çalışmada anketin uygulandığı işgörenlerin yaşları ile dönüşümsel liderlik faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır (Kurtuluş, 2007: 87). Bu çalışmada işgörenlerin yaşlarının liderlik tarzlarının her bir alt boyutunda işgörenlerin algılarında farklılık olduğu ortaya çıkmış ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin çalıştıkları sektörlere göre liderlik tarzlarının alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık mevcuttur. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin liderlerini daha dönüştürücü ve işgördürücü lider olarak algıladığı görülmüştür. Beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenler ise liderlerini daha çok serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmüştür.

Telli, Ünsar ve Oğuzhan' ın yapmış olduğu araştırmaya göre işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının çalıştıkları sektörlere göre algılarında farklılık olduğu

görülmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 146). Bu araştırmada da işgörenlerin liderinin sergilediği liderlik tarzı davranışlarını algılamalarında sektörlere göre farklılık olduğu görülmüştür. Bu durumda belirtilen çalışma ile yapılan bu çalışma paralellik göstermektedir. Yapılan başka bir araştırmaya göre Özsöylemez, faktör analizi sonucunda liderlik tarzlarını dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve kontrolcü liderlik tarzı olarak ele almıştır (Özsöylemez, 2009). Bu çalışmada ise liderlik tarzları ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu liderlik tarzları üç boyutta ele alınmıştır. Bu üç boyut dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak adlandırılmıştır. Yapılan araştırma ile karşılaştırma yapıldığında liderlik tarzları iki araştırmada da üç boyutta ele alınmıştır. Bu açıdan paralellik vardır. Fakat boyutlara verilen adlandırmalar eşitlik göstermemektedir.

Bu çalışmanın yapıldığı sektörlerde çalışan işgörenlerin liderlerini otokratik lider olarak görmedikleri görülmüştür.

İşgörenlerin örgütsel değişim alt boyutlarının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin yargılarındaki farklılıklarının testi önemli sonuçları ortaya çıkarmıştır;

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımlarında örgütsel değişimin alt boyutları ile ilgili yargılarında farklılık vardır. Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre örgütsel değişime daha fazla olumlu baktıkları görülmüştür. İşgörenlerin medeni durumları örgütsel değişimin değerlendirme ve uygulama alt boyutuyla ilgili yargılarında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte evli olan işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirme ve uygulamaya daha olumlu baktığı görülmüştür.

İşgörenlerin yaş dağılımlarına göre örgütsel değişimin alt boyutlarından değerlendirme ve uygulama ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. 42-49 yaş arasında çalışan işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirme alt boyutuna diğer yaş gruplarına göre daha olumlu baktığı görülmüştür. Diğer yandan ise 50 ve üzeri yaş grubunda yer alan işgörenlerin uygulama alt boyutuna daha olumlu baktıkları görülmüştür. İşgörenlerin yetişme yerlerine ilişkin yargılarında ise

uygulama alt boyutu ile ilgili yargılarında Farklılık olduğu görülmüştür. Belde/Bucak da yetişen işgörenlerin uygulama boyutuna diğer yetişme yerlerine göre daha olumlu baktıkları görülmüştür.

Kuzubaşıoğlu ve Çelebi' nin öğretmenler üzerine yapmış olduğu araştırmada çalışma yıllarının örgütsel değişim üzerine anlamlı farklılıkları olduğu görülmüştür (Kuzubaşıoğlu ve Çelebi, 2009: 13). Yapılan bu çalışmada ise çalışma yılının işgörenler üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu iki çalışma arasında bu bakımdan paralellik olmadığı görülmektedir.

İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel değişim ile ilgili algılarında farklılık olduğu görülmüştür. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin değerlendirme alt boyutuna diğer sektörlerde çalışan işgörenlere göre daha olumlu baktığı görülmüştür. Uygulama alt boyutunda ve değişimi engelleyen etkenler alt boyutunda ise beyaz eşya sektöründe çalışan işgörenlerin diğer sektörlerde çalışan işgörenlere göre daha olumlu baktığı görülmüştür.

Yaratıcılık alt boyutlarının çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılıklarının testi sonucunda önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır;

Yapılan analiz sonucunda kadın ve erkek işgörenlerin yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. Yaratıcılığın alt boyutları olan bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılıkta erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre daha fazla yaratıcılık alt boyutlarına olumlu baktığı görülmektedir. İşgörenlerin eşlerinin iş durumlarının yaratıcılık alt boyutları ile ilgili yargılarında da farklılık olduğu görülmüştür. İşgörenlerin eşlerinin çalışmaması hem bireysel yaratıcılıkta hem de örgütsel yaratıcılıkta daha olumlu oldukları görülmüştür.

Erol ve Taş' ın öğrenciler üzerine yapmış olduğu araştırmada araştırmaya katılanların cinsiyetlerinin yaratıcılık düzeylerinin benzerlik gösterdiği bulunmuştur (Erol ve Taş, 2012: 92). Erol ve Taş' ın araşırmasında çıkan sonuç ile bu araştırmada çıkan sonuç paralellik göstermemektedir. Bu araştırmada cinsiyetlerin yaratıcılık algılarında farklılığa neden olacağı bulunmuştur.

İşgörenlerin yaş dağılımlarına göre yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık vardır. 42-49 yaş aralıklarında yer alan işgörenlerin bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılığa diğer yaş gruplarına göre daha olumlu baktıkları görülmüştür. İşgörenlerin öğrenim durumlarının yaratıcılık alt boyutları ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. Bireysel yaratıcılıkta işgörenlerin yüksek lisans mezunu olanların diğer öğrenim durumlarına göre bireysel yaratıcılığa daha olumlu baktıkları görülmüştür. Örgütsel yaratıcılıkta ise ilkokul mezunu olan işgörenlerin diğer öğrenim durumlarına göre örgütsel yaratıcılığa daha olumlu baktıkları görülmüştür. İşgörenlerin çalışma yılına göre bireysel yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. 11- 15 yıl arası çalışma yılına sahip olan işgörenlerin bireysel yaratıcılığa daha olumlu baktıkları görülmüştür.

İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre yaratıcılık alt boyutlarına bakış açılarında farklılık olduğu görülmüştür. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarına beyaz eşya ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlere göre daha olumlu baktıkları görülmüştür.

Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık düzeyi üzerine etkisine ilişkin çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. 5 çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur;

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzı örgütsel değişimin her bir boyutu üzerine ayrı ayrı etkisine ilişkin çoklu regresyon testleri yapılmış ve model-1, model-2 ve model-3 oluşturulmuştur.

Model-1' e göre dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme nedeni ile örgütsel değişim üzerine anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Dönüştürücü liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,679) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, değerlendirme nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır. İşgördürücü liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine

etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,130) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işgördürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, değerlendirme nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,55) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, değerlendirme nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır.

Korkmaz'ın Ankara ilinde yer alan liseler ve bu liselerde görev yapan öğretmenlerle yapılan araştırmasında dönüşümsel liderlik ile öğrenen örgütler arasında güçlü bir ilişki olduğu ve dönüşümsel liderlik arttığı zaman öğrenen örgütlerde de artış olacağı söylenmektedir (Korkmaz, 2008: 85). Bu araştırmada dönüştürücü liderliğin örgütsel değişimin değerlendirme alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışı arttıkça örgütsel değişimde değerlendirme alt boyutunun da artacağı görülmektedir.

Model-2' ye göre serbest bırakıcı liderlik tarzının örgütsel değişim de uygulama alt boyutuna etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,604) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, örgütsel değişimde uygulama düzeyleri de artmaktadır.

Model-3' e göre ise serbest bırakıcı liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler üzerine etkisi anlamlıdır. Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,480) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, örgütsel değişimde değişimi engelleyen etkenlerin düzeyleri de artmaktadır.

Yeniçeri ve Seçkin'in banka sektöründe 184 banka yöneticisine yapmış oldukları araştırmada diğer koşulların sabit tutulması koşuluyla liderin serbestiyetçi karar almasının, bilgi ve yenilikten düşük oranda etkilendiği görülmektedir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 109). Bu araştırmada, serbest bırakıcı liderlik uygulama ve değişimi engelleyen etkenler alt boyutlarında anlamlı ilişkilerin bulunduğu liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Liderlik tarzları olan dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzının yaratıcılığın her bir boyutu üzerine ayrı ayrı etkise ilişkin çoklu regresyon testleri yapılmıştır. Model-4 ve model-5 oluşturulmuştur.

Model-4' e göre dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık üzerine etkisi anlamlıdır. Dönüştürücü liderlik tarzının uygulama üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,655) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta bireysel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır.

Model-5' e göre ise dönüştürücü liderlik tarzının ve işgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi anlamlıdır. Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,435) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta örgütsel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. İşgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu (β= 0,239) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işgördürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta örgütsel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel yaratıcılık düzeyinin azalması liderler tarafından işgördürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz.

Çavuş, yaratıcılığı örgütsel yaratıcılık olarak tek boyutta ele almıştır. Personel güçlendirmenin tek boyuta indirgenerek örgütsel yaratıcılık üzerine olan etkileri araştırılmış ve örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Çavuş, 2006: 155). Yapılan bu araştırmada ise yaratıcılık, bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olarak iki alt boyutta ele alınmıştır. Liderlik tarzlarının örgütsel yaratıcılık üzerine olan etkilerinde dönüştürücü liderlik tarzı ile işgördürücü liderlik tarzının beta değerlerinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.

Yılmaz ve Karahan bir araştırmada anket, tekstil sektöründe faaliyet gösteren 12 işletmede çalışan 110 işgörene uygulanmıştır. Liderlik tarzlarından vizyon odaklı olan liderlik davranışı örgütsel yaratıcılığı en çok etkileyen liderlik tarzı olarak bulunmuştur (Yılmaz ve Karahan, 2010: 150). Bu araştırmada ise dönüştürücü liderlik tarzı ve işgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılığı en çok

etkileyen liderlik tarzları olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda bu iki araştırma paralellik göstermemektedir.

Yapılan açıklamalar ile belirtilen sektörlerde faaliyet gösteren yöneticilere şu önerilerde bulunabiliriz;

Yapılan analizler sonucunda serbest bırakıcı liderlik tarzının örgütsel değişimin üç alt boyununu da pozitif yönde etkilediği, başka bir ifade ile arttırdığını bulmuştuk. Örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen liderlerin serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir.

İşgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirme alt boyutunda en fazla dönüştürücü liderlik tarzını anlamlı bulduklarını görmüştük. Bu sektörlerdeki liderlere dönüştürücü liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir.

Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarını pozitif yönde etkilediğini bulmuştuk. İşgörenlerin liderlerinin bireysel ve örgütsel yaratıcılığı arttırmak için dönüştürücü liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir.

İşgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini bulmuştuk. Diğer bir ifade ile iş gördürücü liderliği benimseyen liderlerin örgütsel yaratıcılığı arttığını tespit etmiştik. Bu nedenle yalnızca örgütsel yaratıcılığı arttırmak isteyen liderlerin işgördürücü liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

AAMODT, Michael G., *Industrial / Organizational Psychology: An Applied Approach*, Sixth Edition, Wadsworth Cengage Learning, 2010.

ACAR, Selçuk, Mark A. Runco, (2012): "Creative Abilities: Divergent Thinking", *Handbook of Organizational Creativity*, Edited by Michael D. Mumford Academic Press is an imprint of Elsevier Inc.

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

AKDEMİR, Ali, *İşletmeciliğin Temel Bilgileri: Mevzuata, Girişimciliğe, Uygulamaya, Global Krize Duyarlı, Yeniliklerle Güncellenmiş ve Genişletilmiş Baskı*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2009.

AKDEMİR, Ali, *Vizyon Yönetimi*, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları, İstanbul, 1998.

AKDEMİR, Ali, *Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde,* Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.

AKDEMİR, Bünyamin, Yusuf Cahit Çukacı, (2005): "Örgüt Kültürü Değerleriyle Örgütsel Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 50, s. 1173-1192.

AKDOĞAN, Asuman, Ayşe Cingöz ve Selen Oflazer Mirap, (2009): "Lider-Üye Etkileşiminin/ Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi", *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, s. 379-387.

AKGEYİK, Tekin, (2001): "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yeni Görev Alanı", *İ.Ü. İktisat Faküültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40. Seri, s. 103-122.

AKSOY, Eda, (2012): "Çalışanların Kurum Amaçlarını İçselleştirmelerinde Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının, Sosyal Normların ve Tepe Yönetime Duyulan Güvenin Etkisi", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 245-248.

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

AKTAMIŞ, Hilal, Ömer Ergin, (2006): "Fen Eğitimi ve Yaratıcılık", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s. 77-83.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak*, İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.

ALKIN, Cengiz, Sinan Ünsar, (2007): "Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 9, Cilt. 3, s. 75-94.

ARAS, Mustafa, (2013): "İş Özel Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Lider Üye Etkileşiminin Rolü", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 202-204.

ARSLAN, Mahmut, Karasoy, Alpay, (2002): "Yaratıcılık Eğiliminde Cinsiyet ve Eğilimin Rolü", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23 –25 Mayıs, Yayın no:4, s: 476–485.

ASLAN, Şebnem, Musa Özata, (2010): "Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkar Liderlik) ve Page-Wong ile Patterson Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Araştırması", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs, s. 586-596.

ASUNAKUTLU, Tuncer, Barış Safran, (2007): "Muğla Ulaştırma Sektöründe Günlük Çarkın Dışına Çıkmak", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs, s. 362-367.

ATİLLA BAL, Esra, (2009): "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) Ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi", 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, s. 546-552.

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

AYAN, A., Ünsar, A.S. ve Dinçer, D., (2013): "Mavi Yakalı İşgörenlerin Sosyal Kaçınma ve Sosyal Kaygı Düzeylerinin Belirlenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, s. 163-179.

AYTAÇ, Serpil, *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Bursa, 2000.

BALAY, Refik, (2010): "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, cilt: 43, s. 41-78.

BALCI, A., *Örgütsel Gelişme*, Pegem. Yay. No:18. Ankara, 1995.

BALLANTYNE, Scott Beth Berret, Mary Ellen Well, *Planning in Reverse A Viable Approach to Organizational Leadership*, Rowman & Littlefield Education A Division Of Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2011.

BASS, Bernard M., Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 2006.

BAŞAR, Aladdin, Erkan Oktay*, Uygulamalı İstatistik 2; Kısa Teorik Bilgiler ve Çözülmüş Problemler*, 2. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2000.

BAYRAM, Nuran, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Gözden Geçirilmiş Genişletilmiş 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009.

BELLINGHAM, Richard, *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*, HRD Press Inc., 2003.

BINGHAM, Alpheus, Dwayne Spradlin, *The Open Innovation Marketplace: Creating Value in the Challenge Driven Enterprise*, Publishing as FT Press, 2011.

BİLGE, Hürriyet, Vedat Bal, (2012): "Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012/2, Sayı:16, s. 131-148.

BİNGÖL, Dursun, Atlıhan Naktiyok, Ö. Faruk İşcan, (2003): "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 491-508.

BİNGÖL, Dursun, Aydın Beraha, (2012): "Personel Güçlendirme İç Girişimcilik Üzerinde Ne Derece Etkilidir?", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs, İzmir, s. 580-584.

BİNGÖL, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı; İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Kasım, Ankara, 2002.

CAN, Halil, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 13. Baskı, Temmuz, Ankara, 2002.

CAN, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ekim, Ankara, 2005.

CAN, Özge, Behlül Üskiden, (2009): "Türkiye'de Profesyonel Tiyatro Toplulukları: Kültürel Bir Endüstride Gelişim ve Değişim", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, s. 526-531.

CANMAN, Doğan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara, 2000.

CARNALL, Colin, *Managing Change in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, 2007.

CENGİZ, Ekrem, Taner Acuner ve Birdoğan Baki, (2007): "Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 9, s. 98-121.

CENGİZ, Ekrem, Taner Acuner, Birdoğan Baki, (2006): " Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 421-433.

CEYLAN, Canan, (2003): "Koçluk Davranışlarının Farklı Liderlik Tipleriyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

Kongresi Bildiriler Kitabı, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 903-922.

ÇAKAR, Ulaş, Yasemin Arbak, (2003): "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:2, Cilt:18, s. 83- 98.

ÇALIK, Temel, (2003): "Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme", *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi,* Sayı: 36, s. 536-557.

ÇAVUŞ, M.F., Akgemci, T. (2008): "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, ss. 229-244.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, (2006): "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama", *Basılmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

ÇEKMECELİOĞLU GÜNDÜZ, Hülya, Semra Köse, (2010): "Örgütsel Engeller, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs, Adana, s. 778- 786.

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, (2006): "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 20, s. 295-310.

ÇELEBİOĞLU, Fuat, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Yayını*, İstanbul, s.104, 1990.

ÇELİK, Mazlum, Ömer Turunç, (2010): "Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir

Araştırma", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 58-70.

ÇELİK, Rukiye, Ramazan Erdem, Elif Akkaş, Necla Bardak, (2012): "Karikatürlerin Diliyle Yönetsel İlişkilerin Analizi", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs 2012, İzmir, s. 398-402.

ÇİÇEK, Işık, (2011): "Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* Cilt: 3, Sayı: 1, s. 45-55.

ÇİFTÇİ, Gamze Ebru, Melahat Öneren, (2013): "Liderlik Özellikleri Müzakere Tarzını Etkiler Mi? Nicel Bir Araştırma", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 649-653.

DAFT, L. Richard, *Management,* Eighth Edition, Thomson South-Western, 2008.

DAFT, Richard L., *The Leadership Experience*, Fourth Edition, Thomson South-Western, 2008.

DAFT, Richard, Dorothy Marcic, Understanding Management, Fifth Edition, Thomson South - Western, 2006.

DEMİR, Hüseyin, Türker Baş ve Fahri Erenel, (2012): "Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Meta Analizi", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 654-659.

DEMİRCİ, M. Kemal, (2000): "Dönüştürücü Liderlik", Azerbaycan İktisat Üniversitesi Dergisi, Sayı: 6, s.113-114.

DEMİREL, Erkan, Neslihan Derin, Arzu Karaca Çakınberk, (2013): "Etik Liderlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*

Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 686-693.

DEMİRTAŞ, Hasan, (2012): "İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı", *İlköğretim Online*, Sayı: 1, Cilt: 11, s. 18-34.

DERİN, Neslihan, Erkan T. Demirel, (2011): "Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi*", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 3, s. 255-264.

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

DREU Carsten K.W. De, Matthijs Baas, Bernard A. Nijstad, (2012): "The Emotive Roots of Creativity: Basic and Applied Issues on Affect and Motivation", *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Michael D. Mumford, Academic Press is an imprint of Elsevier Inc.

DUBRIN, Adrew J., *Leadership: Research Findings*, Practice and Skills, Sixth Edition, South-Western, Canada, 2010.

DUBRIN, Andrew J., *Essentials of Management*, Ninth Edition, South-Western, 2012.

DURNA, Ufuk, Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara, Ekim, 2002.

DURSUN, Emin, (2007): "Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

ELÇİ, Meral, İrge Şener ve Seval Aksoy, (2012): "Etik Liderliğin Etik İklime, Birey ve Örgüt Performansına Etkileri", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 287-291.

ERASLAN, Levent, (2004): "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 1, s. 1-32.

ERBEN, Gül Selin, A. Begüm Ötken, (2013): "Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 283-286.

ERDEM, Ramazan, Orhan Adıgüzel ve Aslı Kaya, (2010): "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, s. 73-88.

EREN, Erol, Hülya Gündüz, (2002): "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 5, s. 65-84.

EREN, Hakan, Ali Kılıç, (2013): "Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, Sayı:3, s. 221-244.

ERGÜN, Ercan, (2008): "Liderlik Tarzlarının Kurum Kültürüne Etkisi ve Üretim Firmalarında Bir Uygulama", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 825-829.

ERKAN, Elvan, Süheyla ABAAN, (2006): "Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,* s.1-13.

ERKUŞ, Ahmet, Akif Tabak ve Engin Çoşkun, (2007): "Liderlik 7'nci Sanattan Öğrenilir mi? Epik Filmlerden Liderlik Analizleri", *15. Ulusal Yönetim ve*

Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya, Sakarya Üniversitesi. s. 34-42.

ERKUŞ, Ahmet, Engin Coşkun ve Mustafa Polat, (2010): "Çoklu Zeka Liderlik Davranışlarının Belirleyicisi Olabilir mi? Üniversite Öğrencileri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 715-722.

EROL, Osman, Sait Taş, (2012): "MYO Öğrencilerinin Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanma Sıklıkları İle Yaratıcılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 4, Sayı: 7, s. 82-104.

ERTENÜ, Behice, (2007): "Takımlarda Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler: Kişisel Özellikler, Lider Davranışı ve İklim", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 25-27 Mayıs, 2007, s. 273-283.

ERTURGUT, Ramazan; (2000): "Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ERTÜRK, Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Yayınları, Nisan, İstanbul, 2009.

FENTON, Evelyn M., Andrew M. Pettigrew, (2000): "Integrating a Global Professional Services Organization: The Case of Ove Arup Partnership", *The Innovating Organization*, edited by, Evelyn M. Fenton, Andrew M. Pettigrew, SAGE Publications.

FINDIKÇI, İlhami, *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları, 1. Basım, Mart, 2009.

GALAVAN, Robert, John Murray, Costas Markides, Strategy, *Innovation, and Change: Challenges for Management*, Oxford University Press, 2008.

GARDNER, Howard, (Çeviren: Hasibe Kale), Çoklu Zeka Kuramı: Yaratıcılık-Gelecek için Beş Akıl, 1. Uluslararası Yaşayan Kuramcılar Konferansı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi, 23-24 Mayıs, Burdur, 2009.

GENÇ, Nurullah, *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2007.

GENÇ, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007a.

GEORGE, Jennifer M., Gareth R. JONES, *Understadingand Managing Organizational Behavior*, USA, 2005.

GEORGE, Jennifer M., Gareth R. JONES, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, 2012.

GİZİR Ergen, Zuhal, Aysel Köksal Akyol, (2012): "Anaokuluna Devam Eden Çocukların Yaratıcılıklarının İncelenmesi", *Kurumsal Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5/2, s.156-170, Nisan, 2012.

GOETHALS, George R., Georgia J. Sorenson, James MacGregor Burns, *Encyclopedia of Leadership*, Volume 1, A Berkshire Reference Work, Sage Publications, 2004.

GOLD, Jeff, Richard THORPE ve Alan Mumford, *Gower Handbook Of Leadership and Management Development*, Fifth Edition, Gower Publishing, 2010.

GOMEZ-MEJIA, Luis R., David B. Balkin, *Management: People / Performance / Change*, Prentice Hall is an imprint of Pearson, 2012.

GÖKBUNAR, Ramazan, Aylin Gülgün ÜNAL, (1999): "Yönetimde Dinazorlaşma Sendromu ve Kamu Yönetiminde Değişim", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Sayı: 1, Cilt: 13, Haziran, s.45-58.

GÜÇLÜ, Nezahat, Ekrem Tuğrul ŞEHİTOĞLU, (2006): "Örgütsel Değişim Yönetimi", *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, s.240-254.

GÜLEŞ, H. Kürşat, Thomas F. Burgess, (2000): "Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Haziran, Sayı: 1, s. 101-114.

GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale, Zahide Karakitapoğlu Aygün, (2009): "Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 238-246.

GÜNDOĞDU, Zennure, Güler İslamoğlu, (2012): "Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların İşe İlişkin Duygusal İyilik Algıları Üzerindeki Katkısı ve Yöneticiye Güvenin Bu İlişki Üzerindeki Şartlı Rolü", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 282-286.

GÜNEY, Salih, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs, 2007.

GÜRBÜZ, Sait, Murad Yüksel, (2008): "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 174-190.

GÜRİŞ, Selahattin, Melek Astar, *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*, Der Yayınları, İstanbul, 2014.

GÜRSAKAL, Necmi, *Çıkarımsal İstatistik*, 4. Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa, 2009.

HAMEL, Gary, Bill Breen, *Yönetimin Geleceği*, çeviren: Fezal Gülfidan, Türk Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, 2007.

HELVACI, M. Akif, İbrahim Çankaya, Aynur B. Bostancı, (2013): "Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri", *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, s. 120-135, Ocak.

HERACLEOUS, Loizos, *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge Unıversity Press, 2003.

HESSELBEIN, Frances, Paul M. Cohen, *Liderden Lidere*, çeviren: Salim Atay, Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, Aralık, 1999.

HILL, Charles W.L., McShane Steven L., *Principles of Management*, The McGraw-Hill Companies Publication, 2008.

İMREK, M. Kemal, *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, Beta Yayınları, 1. Baskı, Eylül, İstanbul, 2003.

İNCE, Mehmet, Ercan Oktay, (2006): "Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 10, Yıl: 9, Haziran, s. 15-29.

İRAZ, Rıfat, Göksel Şimşek, (2004): "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 99-117.

İŞCAN, Ömer Faruk ve Canan Nur Karabey, (2007): "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 2, s. 180-193.

JEX, Steve M., *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wıley & Sons, Inc., 2002.

KAKABADSE, Nada, Andrew Kakabadse, (2005): "Discretionary Leadership: From Control/Co-Ordination to Value Co-Creation Throug Polylogue", *Leadershıp And Management In The 21st Century Busıness Challenges Of The Future,* Edited by Cary L. Cooper,Oxford University Press.

KALAYCI, Şeref*, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayıncılık, Ankara, 2010.

KANTEN, Pelin, Funda Er Ülker, (2013): "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 624-629.

KANTUR, Deniz, Arzu İşeri Say, (2012): "Örgütsel Girişimcilik: Dönüşümcü Lider ve Örgütsel Mimarinin Rolü", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 319-323.

KARA, M. Ali*, İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 8. Baskı, Murathan Yayınevi, Ocak, Trabzon, 2010.

KARAASLAN, Özkan, (2010): "Lider Geliştirme Uygulamalarının Etkinlik Değerlendirmesi Ulusal Ölçekli Bir Bankada İlişkisel Bir Alan Araştırması", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 81-93.

KARACAOĞLU, Korhan, Ayşe Cingöz, (2009): "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 700-708.

KARAHAN, Atila, (2008): "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı: 1, Cilt: 10, Haziran, s. 145-162.

KARAKUŞ, Şenay, Mecbure Yardım ve Faruk Şahin, (2013): "Algılanan Örgütsel Değişimin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 221-226.

KARALAR, Rıdvan, İnan Özalp, Ferman Maviş, Ramazan Geylan, Birol Tenekecioğlu, Mehmet Şahin, Ferruh Çömlekçi ve Nurhan Aydın, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayını, , 6. Baskı, Mart, Eskişehir, 2006.

KAYA BENSGHİR, Türksel, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1. Baskı, Haziran, 1996.

KAYMAZ, Kurtuluş, Umut Eroğlu, Bilçin Tak, Yücel Sayılar, (2008): "Örgütsel Değişim Sürecinde Birey Davranışının Yeni Yapı İle Uyumlaştırılmasına Yönelik Bir Saha Çalışması", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 95-97.

KEÇECİOĞLU, Tamer, *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, Mart, 2003.

KELEŞ, Hatice Necla, Tuğba Kıral Özkan, (2010): "Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 2, s. 65-70.

KESKEN, Jülide, (2011): "Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz", *Journal of Yasar University*, Sayı: 21, Cilt: 6, s. 3499-3514.

KOÇEL, Tamer*, İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul, 2003.

KOECK, Matthias, Dilek Zamantılı Nayır, Oğuz Ersun, Ülkü Uzunçarşılı, (2008): "Örgütlerde Mizah, Örgüt Çıktıları Ve Kültürler Arası Farklılıklar", *16.*

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 940-944.

KONDALKAR, V. G., *Organizational Behaviour*, New Age International Publishers, 2007.

KORKMAZ, Mehmet, (2008): "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış, Sayı: 53, s. 75-98.

KOTTER, John P., *Değişim*, Çeviren: Meral Tüzel, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, 1999.

KOZAK, Meryem Akoğlan ve Hatice Güçlü; (2003): "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* İnternet Adresi: http://www.isgucdergi.org/index.php/?p=article&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003, Erişim tarihi. 10.11.2013.

KREITNER, Robert, *Management,* Eleventh Edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2009.

KUMKALE, İlknur, *Genel İşletme*, 5. Baskı, Ağustos, Murathan Yayınları, 2010.

KUMRAL, Neşe, Sedef Akgüngör, (2012): "Rekabet Gücü, Yaşam Kalitesi ve Yaratıcılık: Türkiye Düzey 2 Bölgeleri", *Ege University Working Paper in Economics,* No:12/01.

KURTULUŞ, İbrahim, (2007): "Dönüştürücü Liderlik: Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

KURTZ, David L., Louis E. Boone, *Contemporary Business: at the speed of business*, 14th Edition, Wiley, 2011.

KUYUMCU, Nilay Mualla, (2011): "Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

KUZUBAŞIOĞLU, Demet, Nurhayat Çelebi, (2009): "Genel Liselerdeki Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Etkili Okul Açısından Değerlendirilmesi", *The First Internetional Congress of Educational Research*, 1-3 Mayıs, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

LADKİN, Donna, *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, New Horizons In Leadership Studies, Edward Elgar Publishing, USA, 2010.

LANE, Henry W., Martha L. Maznevski, Mark E. Mendenhall, Jeanne McNett, *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Blackwell Publishing, 2004.

LEVY, Paul E., *Industrıal/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*, Worth Publishers, New York, 2009.

LUSSIER, Robert N., Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Aplication, Skill Development*, Printed in the United States of America, Souht Western, 2010.

MAITAL, Shlomo, D.V.R. Seshadri, *Management Innovation Strategies, Concepts And Tools For Growth And Profit*, Response Books A division of Sage Publications, London, 2007.

MATHIS, Robert L., John H. Jackson, *Human Resource Management*, Thirteenth Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2011.

MCKEE, Annie, *Management: A Focus on Leaders*, Publishing Prentice Hall, 2012.

MCSHANE, Steven L., Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World*, fifth Edition, The McGraw-Hill Companies Publication, 2010.

MEISSNER, Hartwing, (2006): "Creativity and Mathematics Education (Yaratıcılık ve Matematik Eğitimi*)", İlköğretim Online*, çeviren: Hülya Gür ve M. Ali Kandemir, Sayı: 5, Cilt: 1, s. 66-72.

MEMİŞ, Çiğdem Asarkaya, Gaye Karaçay Aydın, Hayat Kabasakal ve Behice Ertenü Saraçer, (2009): "Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 294-302.

MENGİLİ, Burcu, (2007): "İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi: İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Manisa.

MERT, İbrahim Sani, Adalet Eren, (2008): "Liderimizi Ne Derecede Etik Görüyoruz? Başkalarını Lider Olarak Kabul Etmemizde, Kendi Etik Değerlerimizden Nasıl Etkileniyoruz?", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 736-739.

MORRILL, Richard L., *Strategic Leadership Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*, Published in partnership with the American Council on Education, Published by Rowman & Littlefi eld Publishers, 2007.

MUCHİNSKY, Paul M., *Psychology Applied to Work*, Eighth Edition, Thomson Wadsworth, 2006.

MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 15. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2005.

MULLINS, Laurie J., *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition, Prentice Hall, 2005.

MUMFORD, Michael D., Kimberly S. Hester, Issac C. Robledo, (2012): "Creativity in Organizations: Importance and Approaches", Handbook of Organizational Creativity, Edited by Michael D. Mumford, Academic Press is an imprint of Elsevier Inc..

NAKTİYOK, Atılhan, (2006): "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*", İşletme Fakültesi Dergisi,* Sayı: 1, Cilt: 7, s. 19-40.

NAKTİYOK, Atlıhan, (2007): "Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Haziran, Sayı: 2, s. 211-230.

NAYIR, Dilek Zamantılı, Serdar S. Durmuşoğlu, (2012): "Bilgi Dönüşüm Modlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Performansa Etkisi: Aracı Değişken Olarak Sosyal Sermaye", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs, İzmir, s. 311-314.

OĞUZ, Çiğdem, (2009): "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

OLKUN, Sinan, (1996): "Örgütsel Değişimin Yönetimi: Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü", *İlgilim Yönetimi*, Sayı: 1, s. 565-574.

ORAL, Saba Gamze, (2009): "Değişim Yönetiminde Ceo'ların Stratejik Dil Kullanımı", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 77-84.

OUDEN, Elke den, *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*, Springer, 2012.

ÖCAL, Hülya, Eren Gümüştekin, Aydan Çağ, (2012): "Yöneticilerin Otantik Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 276-281.

ÖCAL, Hülya, Nilüfer Yörük Karakılıç, (2013): "Liderlik Tarzı, Strateji Seçimi Ve Performans İlişkisi", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 30-35.

ÖĞÜT, Adem, Selin Aygen ve M. Tahir Demirsel, (2007): "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayı*, Mayıs, s. 163-172.

ÖNCÜ, Türkan, (2003): "Torrance Yaratıcı Düşünme Testleri-Şekil Testi Aracılığıyla 12-14 Yaşları Arasındaki Çocukların Yaratıcılık Düzeylerinin Yaş ve Cinsiyete Göre Karşılaştırılması", *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi*, Sayı: 43, Cilt: 1, s. 221-237.

ÖZALP, Enver, Zerrin Sungur ve Aytül Ayşe Özdemir, (2008): "Çalışma Yaşamında Tinsel Değerler", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 151-157.

ÖZBEN, Şüheda, Yasemin Argun, (2005): "Buca Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Yaratıcılık Boyutları Puanlarının Karşılaştırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 18, s. 16-23.

ÖZÇORLU, Barış, *Lider Geliştirme: Harward Business Review Dergisinden Seçmeler,* Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, Mart, 2005.

ÖZDEMİRCİ, Ata, Binali Doğan, (2012): "İdeoloji, Söylem ve Kurumsallaşma: Kurumsal Bir Alan Olarak Yönetim ve Organizasyon Yazını Örneği", *20.*

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs, İzmir, 2012. s. 51-55.

ÖZEN KUTANİS, Rana, Sümeyra Alpaslan, (2007): "Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konusuke Matsushita", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi. s. 25-33.

ÖZER, M. Akif, 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Nobel Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Şubat, 2008.

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

ÖZGENER, Şevki ve Gülten Kılıç,(2009): "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 368-375.

ÖZKAN CANBOLAT, Ela, (2010): "Yapısal Boşlukları Dolduran Örgütlerin Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 249-260.

ÖZMEN, Fatma, Yeşim Sönmez, (2007): "Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rolleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı: 2, Cilt: 17, Elazığ, s. 177-198.

ÖZMUTAF, N. Metin, (2007): "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 6, s. 83-98.

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

ÖZSÖYLEMEZ, Orhan, (2009): "Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

ÖZTEKİN, Ali, *Yönetim Bilimi: Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş ve Yenilenmiş Üçüncü Baskı*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ağustos, Ankara, 2005.

PAKDİL, Fatma, (2007): "Yarışan Değerler Modeli'ne Göre Liderlik ve Örgüt Kültürünü İnceleyen Bir Alan Araştırması", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, Sakarya Üniversitesi. s. 284-287.

PAKDİL, Fatma, Esra Önkibar ve Damla Özdemir, (2008): "Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı İle Blake ve Mouton'un Yönetim Kafesi Teorisi Işığında Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Bir Görgül Araştırma Örneği", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 731-735.

PAPATYA, Gürcan, İbrahim Özmen, (2003): "Kültürel Liderlik ve Türk İş Kültürünü Yönlendiren Sivil Örgütler Üç Sivil İş Örgüt Üzerinde Bulguların Değerlendirilmesi", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 1032-1055.

PAULUS, Paul B., Toshihiko Nakui, Vicky L. Putman, (2006): "Group Brainstorming and Teamwork: Some Rules fort he Road to Innıvation", *Creativity And Innovation In Organizational Teams*, Edited by Leigh L.

Thompson, Hoon-Seok Choi, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London,

PIÇAKÇI, Kemal, (2013): "Örgüt İkliminin Bireylerin Yaratıcılık Performansı Üzerindeki Etkileri: Moda Sektöründe Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

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

ROBBINS, Stephen P., Mary Coulter, *Management*, Eleventh Edition, Prentice Hall is an imprint of Pearson, 2012.

ROWE, W. Glenn, Laura Guerrero, *Cases In Leadership*, Second Edition, Ivey Casebook Series, Sage Publications, 2011.

RYAN, Rosemary, *Leadership Development: A Quide for HR and Training Professionals*, USA, Printedandbound in Hungary Butterworth - Heinemann is an imprint of Elsevier, 2008.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer Tokol, *İşletme*, Furkan Ofset, 5. Baskı, Bursa, 2003.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Tuncer Tokol, *Meslek Yüksekokulları için Genel İşletme*, Alfa Aktüel Basım Yayın, 2. Baskı, Bursa, 2009.

SAMEN, Selda, (2008): "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı: 2, s.363-378.

SAYLI, Halil ve Ahmet Tüfekci, (2008): "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi*

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran, s.193-210.

SCHERMERHORN, John R., *Exploring Management*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2012.

SCHERMERHORN, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior*, 11th Edition, John Wiley & Sons, Inc., America, 2010.

SERİNKAN, Celalettin, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat, 2008.

SEVAL, Halil, (2006): "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 15, s. 245-254.

SINHA, Jai B., *Culture and Organizational Behaviour*, SAGE Publications, 2008.

STROH, Linda K., Gregory B. Northcraft, Margaret a. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Third Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 2002.

SUCU, Yaşar, *Örgütsel Değişim*, Elit Yayıncılık, Ankara, 2000.

SÜDER, Aslı ve Efe İnan Yeniev, (2008): "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Öğrenmenin Türk İlaç Sektöründe Uygulanması", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s.134-141.

ŞENER, İrge ve Abdülkadir Varoğlu,(2012): "Yönetim Kurullarında Yer Alan Murahhas ve Aile Üyelerinin Örgüt Performansına Etkisi", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs 2012, İzmir, s. 502-506.

ŞİMŞEKER, Melih, Sinan Ünsar, (2007): "Küreselleşme Sürecinde Örgüt Liderliği ve Uygulamalı Bir Çalışma", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*

Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs 2007,Sakarya, Sakarya Üniversitesi. s. 43-49.

TABAK, Akif, Ünsal Sığrı ve Tolga Türköz, (2009): "Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 303-309.

TABAK, Akif, Ünsal Sığrı, Özgür Arlı ve Serkan Çoşar, (2010): "Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 699-706.

TASA, Hande, Nevin Deniz, (2012): "Bireysel Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 260-265.

TAŞ, Ali, Kazım Çelik, Ekber Tomul, (2007): "Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Cilt: 2, s. 85-98.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Arzu Yiğit, (2005): "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Sayı:3, Cilt:8, s. 374-400.

THORN, Jeremy, (Çeviren: Ü. Dirse Erdem), Değişim Yönetimi, Yeryüzü Yayınevi, Ankara, Ağustos, 2001.

TİKİCİ, Mehmet, Ali Aksoy, Bünyamin Akdemir, (2003): "Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama", *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 509-519.

TORUN, Alev, Güler İslamoğlu ve Nurdan Özarallı Kömürcüoğlu, (2008): "Liderlerde Aranan Özelliklerin Şeffaf (Authentic) Lider Özellikleri İle Karşılaştırılması", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 725-730.

TÖREMEN, Fatih, (2002): "Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, Cilt: 12, Elazığ, s. 185-202.

TÖREMEN, Fatih, Dilek Pekince, (2011): "Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, Cilt: 8, s. 389-406.

TUNA, Muharrem, Ece Konaklıoğlu ve Murat Kızanlıklı, (2010): "Karanlık Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon KongresiBildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 619-629.

TUNA, Muharrem, Murat Yeşiltaş, (2013): "Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 731-737.

TUNCER, Doğan, D. Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2007.

TUNÇER, Polat, (2011): "Örgütsel Değişim ve Liderlik", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80, Ocak-Mart, s. 57-83.

TUNÇER, Polat, (2013): "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 1, s. 373-406.

TUTAR, Hasan, Mehmet Altınöz, (2010): "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı: 2, Cilt: 65, s.195-218.

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

TYLECOTE, Andrew, Paulina Ramirez, (2006): "Corporate governance and innovation: The UK compared with the US and 'insider' economies", Research Policy, 35, s.160-180.

UĞURLU, Oya, (2003): "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Sayı:1.

UYARGİL, Cavide, Oya Özçelik, Zeki Adal, Ömer Sadullah, İ. Durak Ataay, Gönen Dündar, A. Cevat Acar, Lale Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Beta Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul, 2008.

ÜNLER ÖZ, Ela, Bülent Kılıç, (2010): "Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 681-688.

ÜNSALAN, Erdal, Bülent Şimşeker, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Detay Yayıncılık, , 2. Baskı, Ekim, Ankara, 2006.

ÜNSAR, Sinan, (2009): "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 1, Cilt 10, s. 43-56.

ÜNÜVAR, Mustafa, (2006): "Örgütsel Değişimde Bilgi Teknolojilerinin Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Sayı: 4, Cilt:8, s. 270-285.

VERGİLİEL TÜZ, Melek, *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, Birinci Basım, Ocak, 2001.

WHETTEN, David A., Kim S. Cameron, *Developing Management Skills,* Eighth Edition, Prentice Hall, 2011.

WHITE, Margaret A., Garry D. Bruton, *The Management of Technology and Innovation A Strategic Approach,* Second Edition, South- Western Cengage Learning, 2011.

WİLSON, Phil, *Inspired Innovations: A Guide to Highly Efficient New Product Development,* American book Business Press, 2001.

YALÇIN, İbrahim, Zeliha Seçkin, Yavuz Demirel, (2009): "Bilgideki Değişimin Örgütsel Değişime Etkisi Üzerine Bir İnceleme", *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 2, Haziran, s. 48-69.

YAMAN, Zeynep, (2007): "Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Maltepe Üniversitesi Sosyal Billimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

YAŞLIOĞLU, Murat, Pelin Kanten ve B. Özge Özaslan, (2010): "Lojistik Sektöründe Çalışanların Algıladığı İş Güvensizliği ile Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 111-119.

YENİÇERİ, Özcan, Zeliha Seçkin, (2011): "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı 29, s. 97-118.

YILDIRIM, Ebru, (2007): "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 12, Yıl: 9, Haziran, s. 109-120.

YILDIZ, Kaya, (2012): "Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, s. 177-198.

YILMAZ, Abdullah, Adnan Çelik ve Hande Ulukapı, (2013): "Otantik Ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma", *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 17-22.

YILMAZ, Hüseyin, Atilla Karahan, (2010): "Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Sayı: 2, Cilt. 17, s. 145-158.

YUKL, Gary, *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall, 2010.

YURTSEVEN, Rıdvan, Yaratıcı Yönetim, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Çanakkale, Temmuz, 2001.

ZAMANTILI NAYIR, Dilek, Serdar S. Durmuşoğlu, (2012): "Bilgi Dönüşüm Modlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Performansa Etkisi: Aracı Değişken Olarak Sosyal Sermaye", *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs, İzmir, s. 311-314.

EKLER

EK-1

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI SİZE EN UYGUN YANITA GÖRE CEVAPLAYINIZ. SORULARIN CEVAPLARI BILIMSEL ARAŞTIRMA IÇIN VERI OLARAK KULLANILACAK OLUP HIÇ BIR KIŞI VEYA KURUMA VERILMEYECEK GIZLI TUTULACAKTIR. DESTEGINIZ VE ARAŞTIRMAYA VERECEGINIZ KATKIDAN DOLAYI ŞIMDIDEN TEŞEKKUR EDERIZ.

1. **KAÇ YAŞINDASINIZ?** (lütfen yazınız:.....)

2. **CİNSİYETİNİZ?** Kadın ( ) Erkek ( )

3. **OGRENIM DURUMUNUZ?** Ilkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ( ) 4 yıllık üniversite ( ) Yüksek Lisans ( )

4. **ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?** (lütfen yazınız:.....)

5. **BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALISMAKTASINIZ?** (lütfen yazınız:.....)

6. **MEDENİ DURUMUNUZ? (Cevabınız Bekar ise 10. soruya geçiniz.)** Evli ( ) Bekar ( )

7. **KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?** Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )

8. **KAÇ YILLIK EVLISINIZ?** (lütfen yazınız .....)

9. **EŞINIZIN IŞ DURUMU NEDIR?** Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )

10. **AYLIK TOPLAM AILE GELIRINIZ NE KADAR?** (lütfen yazınız:.....YTL)

11. **YETIŞME ÇAGINIZDA (7–19 yaşları arasında) EN UZUN SURE BULUNDUGUNUZ YER?**
Köy ( ) Belde/Bucak ( ) Ilçe ( ) Il ( ) Büyük Şehir ( )

12. **SIZ DAHIL TOPLAM KAÇ KARDEŞSINIZ** (Lütfen Yazınız:.....)

13. **BABANIZIN EGITIM DURUMU NEDIR?**

Okuryazar değil ( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

14. **ANNENIZIN EGITIM DURUMU NEDIR?**

Okuryazar değil ( ) Ilkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Universite ( )

15. **HANGI SEKTORDE ÇALIŞMAKTASINIZ?**

Üretim ( ) Tekstil ( ) Ağaç ( )

Aşağıda **liderlik** ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra kurum yöneticinizi düşünerek cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Kurum yöneticimizle çalışmak zevklidir.					
2. Kurum yöneticimiz önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3. Kurum yöneticimiz geleceğe olumlu bakar.					
4. Kurum yöneticimiz kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.					
5. Kurum yöneticimiz benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6. Kurum yöneticimiz hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7. Kurum yöneticimiz sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
8. Kurum yöneticimiz önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
9. Kurum yöneticimiz bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
10. Kurum yöneticimiz grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11. Kurum yöneticimiz güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
12. Kurum yöneticimiz hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
13. Kurum yöneticimiz içimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
14. Kurum yöneticimiz zamanı "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.					
15. Kurum yöneticimiz harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
16. Kurum yöneticimiz gerektiğinde ortada yoktur.					
17. Kurum yöneticimiz problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
18. Kurum yöneticimiz kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
19. Kurum yöneticimizin davranışları ona saygı duymama neden olur.					
20. Kurum yöneticimiz kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.					
21. Kurum yöneticimiz performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
22. Kurum yöneticimiz yaptığım hataları asla unutmaz.					
23. Kurum yöneticimiz mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
24. Kurum yöneticimiz ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.					
25. Kurum yöneticimiz karar vermekten kaçınır.					

26. Kurum yöneticimiz işimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
27. Kurum yöneticimiz için başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir.					
28. Kurum yöneticimiz tavırları güç ve güven hissi verir.					
29. Kurum yöneticimiz yapılan iyi işi daima takdir eder.					
30. Kurum yöneticimizin hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
31. Kurum yöneticimiz ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
32. Kurum yöneticimizin harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.					
33. Kurum yöneticimiz acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34. Kurum yöneticimiz gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					
35. Kurum yöneticimiz sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
36. Kurum yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

Aşağıda **değişim** yönetimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Kurum yöneticimiz değişimi gerekli kılan etkenleri analiz eder.					
2. Fabrikamızda kurum yöneticimiz fabrikanın amaçlarına uygun yenilikleri destekler.					
3. Fabrikamızda çalışanların kendini geliştirmeye istekli olması, kurum yöneticimizin değişimi desteklemesini sağlar.					
4. Fabrikamızda kurum yöneticimizin çabaları, değişimleri sürdürmek için yetersizdir.					
5. Kurum yöneticimiz, ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için fabrikanın bütün üyeleri ile etkili bir iletişim kurmaktadır.					
6. Kurum yöneticimiz, çalışma kültürünü değişime uygunluğu açısından değerlendirir.					
7. Çalışanların gelişmeye istekli olmaları, fabrikamızdaki eğitim faaliyetlerinin kalitesini arttırmaya zorlamaktadır.					
8. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, fabrikamızdaki eğitim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır.					
9. Fabrikamızda, değişimi gerekli kılan iç ve dış çevre baskıları tanımlanarak ifade edilmektedir.					
10. Kurum yöneticimiz, eğitim programlarındaki değişimlerin uygulanmasında, çalışma ortamı ve eğitmen yeterliliklerini göz önüne alır.					
11. Fabrikamızda, değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapılmaktadır.					

12. Fabrikamızda değişimler, her zaman planlı biçimde yapılmaz.					
13. Kurum yöneticimiz, fabrikada yapılan değişikliğe karşı direnmelere hazırlıklıdır.					
14. Kurum yöneticimiz, değişim için fabrikanın çevresinden destek bekler.					
15. Kurum yöneticimiz, fabrikada eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinde herkese adil görev paylaşımı yapar.					
16. Fabrikamızdaki değişimin neden olduğu sorunları çözmek için değişimden etkilenenlerin görüşleri alınır.					
17. Kurum yöneticimiz, gelişme ve yeniliklere ilişkin stratejilerin seçiminde çevrenin fırsat ve olanaklarını dikkate alır.					
18. Kurum yöneticimiz, eğitim faaliyetlerindeki değişim için gerekli hazırlıkları yapar.					
19. Kurum yöneticimiz, fabrika programında değişimlerin yaratacağı mevcut ve gelecekteki avantaj ve dezavantajları dikkate alır.					
20. Fabrikamızda eğitim faaliyetleri ile ilgili yeni gelişmeler için belli aralıklarla toplantılar yapılır.					
21. Kurum yöneticimiz, değişimi geleceğe dönük yatırım olarak algıladığı için bu günden sorumlu olduğunu düşünür.					
22. Fabrikamızda, değişimin devam etmesi veya etmemesi konusunda değerlendirmeler yapılmamaktadır.					
23. Fabrikamızda, gerçekleştirilen değişimlerin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler değerlendirilir.					
24. Kurum yöneticimiz, meydana gelen değişimlerin sonuçlarını objektif olarak değerlendirir.					
25. Kurum yöneticimiz, fabrikadaki değişimler sonucunda doğabilecek problemlerin çözümüne ilişkin hazırlıklıdır.					
26. Kurum yöneticimiz, değişim sürecinde çalışanların eğitimi için gerekli olan desteği vermez.					
27. Fabrikamız, değişim programlarının uygulanması için gerekli olan mali imkânlara sahip değildir.					
28. Kurum yöneticimiz değişimi gerekli kılan etkenleri analiz eder.					
29. Fabrikamızda kurum yöneticimiz fabrikanın amaçlarına uygun yenilikleri destekler.					
30. Fabrikamızda çalışanların kendini geliştirmeye istekli olması, kurum yöneticimizin değişimi desteklemesini sağlar.					

Aşağıda **yaratıcılık**la ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Fabrikamızın herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır.					
2. Fabrikamızda öğrenme teşvik edilir.					
3. Yeni fikirler her zaman değerlendirilir.					
4. Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiririliriz.					
5. Fabrikamızda yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır.					
6. Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır.					
7. Fabrikamızda bilginin paylaşım düzeyi yüksektir.					
8. Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz.					
9. Yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.					
10. Yaratıcı düşünceler performans değerlemede dikkate alınır.					
11. Fabrikamızda yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir.					
12. Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir.					
13. Çalışanların kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.					
14. Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir.					
15. Yaratıcı düşünceyi artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır.					
16. Yetki ve sorumluluğun artması çalışanları daha yaratıcı yapabilir.					
17. Fabrikamızda yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır.					
18. Fabrikamızda yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır.					
19. Çalışanlardan beklenen yüksek performans yaratıcılığı artırmaktadır.					
20. Yaratıcı düşünceler karşılıklı güven içerisinde ele alınır.					
21. Fabrikamızda yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşılır.					

EK-2

Sayın Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme tezli yüksek lisans öğrencisi Derya Dinçer'in "İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması'' konulu tez çalışmasında değişim yönetimi ile ilgili geliştirilen veri toplama aracını kaynak göstererek kullanmasında sakınca yoktur.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

04 Aralık 2012

Aynen onaylıyorum. Başarılar dilerim. Sonuçları paylaşmak üzere

Doç. Dr. Nurhayat ÇELEBİ

onay

nurcelebi 04.12.2012 Belgeler Eylemler

Kime: dry-dincer-86@hotmail.com

1 ek (26,0 KB) Outlook.com Etkin Görünüm



Zip olarak indir

Çalışmalarınızda başarılar dilerim. İzin alma nezaketini gösterdiniz.
Teşekkürler. Doç.Dr. Nurhaayt Çelebi

Derya DİNÇER 04.12.2012 Belgeler Eylemler

Kime: orhanozsoylemez@gmail.com, orhan_ozs48@hotmail.com

1 ek (25.5 KB) Outlook.com Etkin Görünüm



Zip olarak indir

Merhaba Orhan Bey,
Ben Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Şuanda tez aşamasında bulunmaktayım. Tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Sinan ÜNSAR' dır. Sizin yüksek lisans tezinizde kullanmış olduğunuz ölçeğin ilk 36 sorusunu kendi tezimin ölçeğinde kullanmak istiyorum. Bunun için sizden izin almam gerekiyor, sizinde bildiğiniz gibi. Bundan dolayı size ekte bir yazı gönderiyorum. Bu yazıyı okuyup, onayladıktan sonra bana mail olarak gönderebilirseniz, çok mutlu olurum. Şimdiden çok teşekkür ederim. Mailinizi bekliyorum.

İyi günler
Saygılarımla