T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ BİLGE LİDERLİK, YARATICI ÖZ YETERLİLİK VE YARATICI PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

MÜJDE BEKDAŞ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY

EDİRNE – 2021

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Müjde BEKDAŞ tarafından hazırlanan Turizm İşletmelerindeki Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki: Edirne İli Örneği Konulu **Yüksek Lisans** tezinin sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **12.02.2020 Cuma** günü saat **13.30** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin "....Kabul.....Edilmesine....." **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul Edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10383308
Yazar Adı / Soyadı	MÜJDE BEKDAŞ
Orcid	0000-0002-1309-3344
T.C.Kimlik No	25732233670
Telefon	5455453001
E-Posta	mujdeoktem@trakya.edu.tr
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Turizm İşletmelerindeki Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki: Edirne İli Örneği
Tezin Tercümesi	The Relationship Between Wise Leadership, Creative Self-Efficacy and Creative Problem Solving Skills in Tourism Businesses: The Case of Edirne Province
Konu	Turizm = Tourism
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2021
Sayfa	254
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Liderlik, Bilge Liderlik, Yaratıcılık, Öz Yeterlilik, Yaratıcı Öz Yeterlilik, Problem Çözme, Yaratıcı Problem Çözme

23.02.2021

İmza: .....

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ BİLGE LİDERLİK, YARATICI ÖZ YETERLİLİK VE YARATICI PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

MÜJDE BEKDAŞ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY

EDİRNE – 2021

Tezin Adı: Turizm İşletmelerindeki Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki: Edirne İli Örneği

Hazırlayan: Müjde BEKDAŞ

ÖZET

Rousseau Toplum Sözleşmesi'nde, "bilge kişilerin toplumu yönetmesinin en iyi ve en doğal düzen gereksinimi olduğu"nu vurgulamıştır. Bu bağlamda topluluk olarak düşünebileceğimiz turizm işletmelerinin yöneticilerinde, bilge liderlik özelliklerinin bulunmasının gerekli ve önemli olduğu görülmektedir. Günümüzdeki ekonomik koşullar ve sektörel sıkıntılar düşünüldüğünde, turizm işletmelerinde yaratıcılığın oldukça önemli olduğu ayrıca problemlerin hızlı ve yaratıcı yollarla çözümlenmesinin gerekli olduğu göze çarpmaktadır. Turizm işletmelerindeki problemleri çözerken, yaratıcı fikirler üretilmesi yöneticilerin yaratıcı yeteneklerine bağlı olarak şekillenirken, bu yaratıcı yeteneklerin ise o yöneticinin yaratıcı öz yeterliliklerine bağlı olarak şekilleneceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bilge liderlik özelliği ile yaratıcı öz yeterliliğin, turizm işletmelerindeki problemlerin yaratıcılıkla çözümlenmesini destekleyeceği düşünülmektedir.

Araştırmada turizm işletmelerindeki yöneticilerin bilge liderlik özellikleri, yaratıcı öz yeterlilikleri ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Edirne merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin alt, orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Veriler, nicel araştırma tekniklerinden anket uygulaması yapılarak elde edilmiştir. 110 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin ortaya konması için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın verileri, bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik değişkenlerinin ikisinin de problem çözme ile arasında anlamlı ilişki olmadığını göstermiştir. Bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerilerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini tespit etmek için yapılan farklılık testleri sonucunda; bilge liderlik ve yaratıcı problem çözme becerilerinin demografik özelliklere göre farklılık göstermediği, yaratıcı öz yeterliliğin ise cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Bilge Liderlik, Yaratıcılık, Öz Yeterlilik, Yaratıcı Öz Yeterlilik, Problem Çözme, Yaratıcı Problem Çözme

Name of Thesis: The Relationship Between Wise Leadership, Creative Self-Efficacy and Creative Problem Solving Skills in Tourism Businesses: The Case of Edirne Province

Prepared by: Müjde BEKDAŞ

ABSTRACT

In the Rousseau Social Contract, he emphasized that "the wise people governing the society is the best and most natural order requirement". In this context, it is seen that it is necessary and important to have wise leadership qualities in the managers of tourism enterprises, which we can consider as a community. Considering today's economic conditions and sectoral problems, it stands out that creativity is very important in tourism enterprises and that problems must be solved in a fast and creative way. While solving the problems in tourism enterprises, producing creative ideas depends on the creative abilities of the managers, it is assumed that these creative abilities will be shaped by the creative self-efficacy of that manager. Therefore, it is thought that wise leadership and creative self-efficacy will support the solving of problems in tourism enterprises with creativity.

In the study, it was aimed to reveal the relationship between wise leadership characteristics, creative self-efficacy and creative problem solving skills of managers in tourism enterprises. The universe of the research consists of the lower, middle and upper level managers of the tourism enterprises operating in Edirne center and its districts. The data were obtained by applying a questionnaire, one of the quantitative research techniques. Correlation analysis was conducted to reveal the relationship between wise leadership, creative self-efficacy and creative problem solving skills in the study, which was conducted with the participation of 110 administrators. The data of the study showed that there was no significant relationship between the variables of wise leadership and creative self-efficacy and problem solving. It was determined that there is a positive significant relationship between wise leadership and creative self-efficacy.

As a result of the difference tests conducted to determine whether wise leadership, creative self-efficacy and creative problem solving skills vary according to demographic characteristics; It was determined that wise leadership and creative problem solving skills do not differ according to demographic characteristics, whereas creative self-efficacy differs according to gender and marital status.

Keywords: Leadership, Wise Leadership, Creativity, Self-Efficacy, Creative Self-Efficacy, Problem Solving, Creative Problem Solving

ÖNSÖZ

Rousseau Toplum Sözleşmesi'nde aristokrasiyi tartışırken "bilge kişilerin halk yığınını yönetmesinin en iyi ve en doğal bir düzen gereği olduğu"na işaret eder. Bu bağlamda bir topluluk olarak düşünebileceğimiz turizm işletmelerini ve bu işletmelerdeki insan gücünü yöneten kişilerde, bilge liderlik özelliklerinin bulunması gerekli ve önemlidir. Son zamanlardaki ekonomik koşullar ve sektörel sıkıntılar turizm işletmelerinde yaratıcılığın, yeniliğin mutlak surette önemini, ayrıca sorunların hızlı ve yaratıcı yollarla çözümlenmesinin gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bir organizasyonda oluşan problemleri çözerken yaratıcı fikirler üretmek, yöneticilerin yaratıcı yeteneklerine, bu yaratıcı yetenekler ise o yöneticinin yaratıcı öz yeterliliğine bağlıdır. Öyle ki bir insanın yeni bir şeyler ortaya koyması için yaratıcı öz yeterliliği fazla olmalıdır. Tüm bu veriler ışığında, bu çalışmada turizm işletmelerindeki bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının olgunlaşmasında ve şekillenmesinde engin akademik bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren, akademik anlamda büyük katkı sağlayan, her türlü ilgi, destek ve anlayışını esirgemeyen, yolumu aydınlatan tez danışmanım Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY'a şükran ve minnetlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin ders döneminde ve sonrasında akademik anlamda sağladıkları katkılardan dolayı öncelikle Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN ve Öğr. Gör. Musa ALBAYRAK Hocalarım olmak üzere Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesinde görev yapan bütün hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Gerek özel gerekse eğitim hayatım süresince her zaman yanımda duran, bana güvenen, beni her yönden destekleyen, varlıklarını sürekli hissettiğim başta eşim Yakup BEKDAŞ olmak üzere, annem Şükriye ÖKTEM'e, babam Hasan Hüseyin ÖKTEM'e, kardeşlerim Ebru UYGUN ve Gül ÖKTEM'e sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak bir parçası olduğum Trakya Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'nde çalışan mesai arkadaşlarıma, özellikle destek ve özverili yaklaşımından dolayı değerli

Hocam Prof. Dr. Gülay ŞEREN'e yüksek lisans eğitimim sırasında yanımda oldukları ve beni bu süreçte destekledikleri için sonsuz teşekkürlerimi sunmaktan onur duyarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....I

İÇİNDEKİLER III

TABLOLAR LİSTESİ.....IX

ŞEKİLLER LİSTESİ.....XI

GİRİŞ 1

I. BÖLÜM

LİDERLİK VE BİLGE LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları 2

1.2. Liderlik Yaklaşımları 7

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı 10

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım 12

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 13

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları..... 14

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi..... 15

1.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi 17

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı 20

1.2.4. Geleneksel Liderlik Tarzları 22

1.2.4.1. Otokratik Liderlik 22

1.2.4.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik 23

1.2.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik 24

1.2.5. Modern Liderlik Tarzları 25

1.2.5.1. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik 26

1.2.5.2. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik 28

1.2.5.3. Etik Liderlik 29

1.2.5.4. Karizmatik Liderlik 30

1.2.5.5. Dağıtılmış Liderlik 31

1.2.5.6. Otantik Liderlik 32

1.2.5.7. Hizmetkar Liderlik 33

1.3. Bilge Liderlik 35

1.4. Bilge Liderlik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar 42

II. BÖLÜM

YARATICI ÖZ YETERLİLİK

2.1. Yaratıcılık Kavramı 45

2.1.2. Yaratıcılık Bileşenleri 48

2.1.2.1. Amabile'in Yaratıcılık Yaklaşımı 49

2.1.2.2. Rhodes'in Yaratıcılık Yaklaşımı 49

2.1.2.3. Finke ve Arkadaşlarının Yaratıcılık Yaklaşımı 50

2.1.2.4. Brinck'in Yaratıcılık Yaklaşımı 50

2.1.2.5. Sternberg ve Lubart'ın Yaratıcılık Yaklaşımı 51

2.1.2.6. Woodman ve Schoenfeldts'in Yaratıcılık Yaklaşımı 52

2.1.2.7. Gist'in Yaratıcılık Yaklaşımı 52

2.1.3. Yaratıcılığın Türleri 53

2.1.3.1.Kaufman'ın Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması 53

2.1.3.2. Unsworth'un Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması 55

2.1.3.3. Wise'ın Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması 56

2.1.3.4. Gow'un Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması 58

2.1.3.5. Amabile'in Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması 58

2.1.4. Örgütsel Bağlamda Yaratıcılık 59

2.2. Öz Yeterlilik 61

2.2.1. Öz Yeterlilik Kavramı 62

2.2.2. Öz Yeterlilik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar 69

2.3. Yaratıcı Öz Yeterlilik 75

2.3.1. Yaratıcı Öz Yeterlilik Kavramı 75

2.3.2. Yaratıcı Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler 76

2.3.2.1. Bireysel Bağlamda Yaratıcı Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler 76

2.3.2.2. Örgütsel ve Çalışan Bağlamında Yaratıcı Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler 78

2.3.3. Yaratıcı Öz Yeterlilik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar 82

III. BÖLÜM

YARATICI PROBLEM ÇÖZME

3.1. Problem ve Problem Çözme 86

3.1.1. Problem ve Problemin Tanımlanması 86

3.1.2. Problemi Değerlendirme ve Çözme 89

3.1.3. Problem Çözme Teknikleri 96

3.1.3.1. Beyin Fırtınası Teknikleri 97

3.1.3.2. Balık Kılçığı Tekniği (Sebep-Sonuç Diyagramı) 98

3.1.3.3. Pareto Analizi 101

3.1.3.4. Akış Diyagramları (Akış Haritaları) 102

3.1.3.5. SWOT Analizi 102

3.1.3.6. 5N1K Tekniği 105

3.2. Yaratıcı Problem Çözme 106

3.3. Yaratıcı Problem Çözme Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar 116

BÖLÜM IV

TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ BİLGE LİDERLİK, YARATICI ÖZ YETERLİLİK VE YARATICI PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:

EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Metodolojisi…….…….120

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi……...….……120

4.1.2. Araştırmanın Varsayımları……...….…….121

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları..……...……..….…….121

4.1.4. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bilgiler..……...….…….122

4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi……...….……124

4.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması...….……...125

4.1.6.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri……...….……....125

4.1.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri ..……...….……....127

4.1.6.3. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri ...….…….....129

4.1.6.3.1. Bilge Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.…….....130

4.1.6.3.2. Yaratıcı Öz Yeterlilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi …….....132

4.1.6.3.3. Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi…….....134

4.1.6.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri……..……...136

4.1.6.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ……141

4.1.6.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerinin İncelenmesi..…..……...146

TARTIŞMA 162

SONUÇLAR VE ÖNERİLER 169

KAYNAKÇA 172

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Teorileri.....8

Tablo 2. Bilge Liderliğin Temelleri 40

Tablo 3. Wise'in Yaratıcı Zorunluluk Modeli 57

Tablo 4. Problem Çözme ve Problem Çözmede Kullanılan Bilimsel Metotu Gösterir Tablo 94

Tablo 5. SWOT Analizi, Anahtar Sorular-Tipik Cevaplar 103

Tablo 6. Yaratıcı Problem Çözmeye Yönelik Bakış Açıları.....109

Tablo 7. Osborn'un Yedi Adımlı Yaratıcı Problem Çözme Süreci 112

Tablo 8: Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri.....129

Tablo 9: Bilge Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....131

Tablo 10: Yaratıcı Öz yeterlilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 132

Tablo 11: Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları....134

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 136

Tablo 13: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları 137

Tablo 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....137

Tablo 15: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları.....138

Tablo 16: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı 139

Tablo 17: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....139

Tablo 18: Katılımcıların Tarih İtibariyle Bulundukları İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı..... 140

Tablo 19: Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı..... 141

Tablo 20: Değişkenler Arası Korelasyonlar..... 143

Tablo 21: Korelayon Testi Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul/Red Durumları..145

Tablo 22: Katılımcıların Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... 147

Tablo 23: Katılımcıların Yaşlarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları 150

Tablo 24: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 152

Tablo 25: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarona Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 154

Tablo 26: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi 16

Şekil 2. Durumsal Liderlik Modeli 21

Şekil 3. Unsworth'un Yaratıcılık Türleri Matrisi..... 55

Şekil 4. Problem Çözme Süreci ve Değerlendirme..... 93

Şekil 5. Balık Kılçığı Tekniği, Sebep-Sonuç Diyagramı Aşama-1..... 99

Şekil 6. Balık Kılçığı Tekniği, Sebep-Sonuç Diyagramı Aşama-2..... 100

Şekil 7. Balık Kılçığı Tekniği, Sebep-Sonuç Diyagramı Aşama-3..... 100

Şekil 8. Tam Yaratıcı Problem Çözme Süreci 110

Şekil 9. Yaratıcı Problem Çözme Sürecinin Dört Aşaması 111

Şekil 10. Cho'nun Yaratıcı Problem Çözme Becerisi Dinamik Sistem Modeli 113

Şekil 11. Araştırmanın Modeli……..126

Şekil 12. Bilge Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği……..131

Şekil 13. Yaratıcı Öz Yeterlilik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği……..133

Şekil 14. Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği……135

GİRİŞ

Rousseau Toplum Sözleşmesi'nde ideal bir düzen olarak görmediği aristokrasiyi tartışırken "bilge kişilerin halk yığınını yönetmesinin en iyi ve en doğal bir düzen gereği olduğu"na işaret eder. Bu bağlamda bir topluluk olarak düşünebileceğimiz turizm işletmelerini ve bu işletmelerdeki insan gücünü yöneten kişilerde, bilge liderlik özelliklerinin bulunması gerekli ve önemlidir. Son zamanlardaki ekonomik koşullar ve sektörel sıkıntılar turizm işletmelerinde yaratıcılığın, yeniliğin mutlak surette önemini, ayrıca sorunların hızlı ve yaratıcı yollarla çözümlenmesinin gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bir organizasyonda oluşan problemleri çözerken yaratıcı fikirler üretmek, yöneticilerin yaratıcı yeteneklerine, bu yaratıcı yetenekler ise o yöneticinin yaratıcı öz yeterliliğine bağlıdır. Öyle ki bir insanın yeni bir şeyler ortaya koyması için yaratıcı öz yeterliliği fazla olmalıdır.

Turizm sektöründe bir kuruluşu yöneten kişi, yaratıcı öz yeterliliğinden gelen bu karakteristik özelliğini işletmedeki sorunları yaratıcı yollarla çözmede ortaya koyacaktır. Dolayısıyla bilge liderlik özelliği ile birlikte yaratıcı öz yeterlilik, turizm işletmelerindeki kritik problemleri çözümlerken gereken yaratıcılığı destekleyecektir.

Bu araştırma, turizm işletmelerinde alt, orta ve üst kademede yöneticilik görevini yürüten kişilerin bilge liderlik özelliklerinin, yaratıcı öz yeterliliklerinin ve yaratıcı problem çözme becerilerinin olup olmadığı ve bu bağlamda yöneticilerin bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır.

I. BÖLÜM

LİDERLİK VE BİLGE LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Yaşamın her alanında bir liderin olduğunu ve bu liderlerin kişileri ve oluşumları yönlendirdiğini görmekteyiz. Okulda, iş yerlerinde, sosyal hayatımızdaki gruplarda, kamu kurumlarında ve yerel organizasyonlar ile oluşumlarda bir liderin var olduğu bilinmektedir. Bu yüzden liderlik kavramının günümüzün fenomenlerinden biri olması da bizi şaşırtmayacaktır (Bass ve Bass, 2009:7).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne (TDK, 2019) göre, Fransızca kökenli bir kelime olan ve "önderlik" anlamı taşıyan liderliğin, kavramsal ve tarihsel olarak oldukça eski olduğu ve edebi kökeninin 14. yüzyıla dayandığı söylenmektedir (TDK, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 01.07.2019; Şahne ve Şar, 2015:110). Mısır ve Çin'de antik dönemde de kullanıldığı söylenilen liderlik kavramı, mitolojik tanrıların erdem, güç ve strateji geliştirme özellikleri ile de ilişkilendirilmektedir (Şahne ve Şar, 2015:110). Hatta uygar toplumun gelişmesinde önemli rol oynayan kahramanlıkları ile ön plana çıkarılan liderlerden bahseden efsaneler dahi bulunmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990:3). Liderlik konusunu araştırmaya yönelik ilk yazılı çalışmaların Batı'da Plato'ya ve Doğu'da Sun Tzu'ya kadar uzandığı görülmektedir (Grint ve ark., 2016:3).

Liderliği anlamaya yönelik modern girişimlerin yakın geçmişine bakıldığında, kendi kendini yönetme şeklindeki kendi içine bakan liderlik, bir kuruluşa liderlik ederek diğerlerine bakma şeklindeki liderlik ve dış paydaşlara değer yaratarak dışa bakma şeklinde liderlik olarak sınıflandırılarak tanımlara ayrılmakta olduğu görülmektedir (Allen ve Ulrich, 2016:21-22). Liderliği bir süreç olarak düşündüğümüzde ise, kişinin lider olarak benimsenmesini sağlayacak bir ya da birden fazla faktörün varlığı söz konusu olabilmektedir. Kişilerin ilgi alanlarına girme, kişileri etkileme ve kişiler üzerinde güç sahibi olma gibi faktörler liderlerin doğalarında olan özellikler arasında yer almaktadır (Storey ve ark., 2016:15).

Geleneksel olarak liderlik, bireysel düzeyde bir beceri olarak tanımlanmıştır (Day, 2000:583). Başka bir geleneksel tanımda ise liderlik, yöneticilik anlamı taşımaktadır. Ancak iki kavram birbirinden ayrılmaktadır (Grint ve ark., 2016:3). Bu bağlamda her yönetici iyi bir lider olmayabilir. Bir yöneticinin lider olarak tanımlanabilmesi için, vizyon, deneyimler ve gözlemler gibi yöneticiye özgü özellikleri çeşitli koşullar altında, kendi avantajına çevirecek biçimde yönlendirebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Çünkü liderlik, risk alma, gerekli eğitimsel şartlara sahip olma, hatalardan ders çıkarma, öğrenilen şeylerin uygulamaya konulması gibi kişisel evrime katkıda bulunan birçok araç tarafından şekillendirilen bir özelliktir (Bennis ve Townsend, 1989:2). Ayrıca bir liderde, dünya görüşünü yansıtan "perspektif", nasıl hareket edip etmeyeceğini belirleyen "eylem yönlendirme", seçtiği rol ve bu rolünü nasıl yansıttığına ilişkin "rol netliği", karar verme yapısını temsil eden "karar mantığı", ne zaman durması ve ne zaman nelere katlanması gerektiğine karar vermesini ifade eden "metanet" ve eylemlerini, kararlarını yönlendiren ve bu konuda lidere ilham veren şey olarak "motivasyon" gibi belli özellikler bulunmaktadır (Kaipa ve Radjou, 2013).

Lider, hızlı değişimle nasıl başa çıkılacağını bilmektedir (Kotter, 2000:2). Birçok işlevin bir arada yürütülmesini sağlayan lider, sonuçlara ulaşmakta ilerlemeyi kolaylaştıran kişidir (Schein, 2010: 10). Lider, grup üyelerinin işini koordine eden ve yöneten konumda bulunmaktadır. Yani bir lider, iş ilişkilerini yapılandıran, çalışanları yeri geldiğinde övüp ödüllendirirken yeri geldiğinde eleştirme ve uyarma işlerini yapan, çalışanın refahını düşünen ve çalışanın duygularını dikkate alan kişidir (Bass ve Stogdill, 1990:14). Bu bağlamda liderlik yapı olarak yöneten, psikolojik olarak ise destekleyen konumda bir görev olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapısal olarak yöneten lider, kişilere görevlerini bildiren, hedefe ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri gösteren, yapılacak işlerin planını yapan, yöneten, kontrol eden ve organize eden konumdadır. Psikolojik olarak destekleyen lider ise, grubun üyelerinin kişisel refahını düşünen, astlarına cana yakın davranan, ulaşılabilir olan, psikolojik destek gösteren, sıcak ve samimi bir yardımlaşma ortamı oluşturan kişi konumundadır (House, 1971:321).

Liderlik, başkalarına ne yapılması gerektiğini bildirme, yapılacak şeyin nasıl

etkili bir şekilde yapılabileceğini anlatma ve kabul ettirme sürecidir (Malm, 2008:617). Liderlik, lider ve takipçileri arasında bulunan dinamik etki gücünü temsil etmektedir. Bu ilişki sadece liderlerin özelliklerine değil takipçilerinin de özelliklerine bağlı olarak gelişmektedir. Bir liderin takipçilerine karşı tutumunu, takipçilerin umutları, ihtiyaçları, bağlılık ve endişe duyguları şekillendirmektedir (Schruijer ve Vansina, 2002:870).

Liderlik önemli bir örgütsel olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderliğin, takipçilerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren uzun süreli ve kalıcı etkileri bulunmaktadır (Akram ve ark., 2016:154). Liderlik, insanları ortak bir amaca ulaşmak için harekete geçirmek ve fikir birliği sağlayarak ortak bir vizyon etrafında insanların toplanmasını sağlamaktır (Malm,2008:623). Lider yön belirlemekte, aynı hedefe ulaşmak için takipçilerini örgütlemekte ve amaçlara ulaşmak için gerekli motivasyonu sağlamaktadır (Kotter, 2000:2). Liderlik, takipçilerinin bireysel kaygılarını bir kenara bıraktıran ve ortak bir amaca ulaşmak için onları ikna eden bir güçtür. Liderin etkisi altında olan takipçileri, bir hedefe ulaşmak için kendileri istekleriyle çaba göstermeye başlamaktadırlar (Hogan ve ark., 1994:3).

Liderlik ve yönetim kavramları pratikte ayırt etmesi zor olan teorik yapılardır (Schruijer ve Vansina, 2002:872). Ancak birbirinden farklı iki kavram olan liderlik ve yöneticiliğin, önem derecesi bakımından eşit oldukları söylenebilir. Bir işletme yönetilme açısından iyi, liderlik açısından kötü ise yol gösterme, hedef belirleme, ruh ve amaç duygusu gibi önemli özelliklerden yoksun kalabilmektedir. Tam tersi durumu düşünürsek kötü yönetilen bir işletmeyi iyi bir lider hızla değiştirebilir ancak yönetim desteği olmadan bu değişimin sürekliliğini sağlayamayabilir (Bolman ve Deal, 2017:8). Yöneticilik, rutin işlemlerin yürütülmesi ile kurumsal istikrarın sağlanmasına yöneliktir ve esasında kontrolle ilişkilidir. Liderlik ise, yön belirleme ve yeniliklerle ilgili olup ikna, değişim ve hareket ile de bağlantılıdır (Grint ve ark., 2016:3).

Liderler, bir bakıma birer oyuncu gibidirler. Liderler örgütteki pozisyonları gereği bir role bürünmekte ve çalışmalarını gerçekleştiriken bu rolü sürdürmektedirler. Liderlik etkisine olan inanç, liderin olaylar üzerinde kişisel kontrol yeteneğinin olduğunun kabul edildiğini göstermektedir (Pfeffer, 1977:110). Etkili liderler

tarafından yönetilen örgütler, genelde başarıya ulaşmaktadırlar. Bu başarılı örgütlerdeki liderlerin, öğretmede iyi oldukları, öğrenmeye hevesli oldukları, çeşitli fikirlere, çeşitli değerlere, gerekli duygusal öğelere, enerjiye ve üstün yönlere sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel başarı için, hedef belirleyen ve işletmenin enerji akışını hedefler doğrultusunda yönlendiren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Tichy ve Cohen, 1997:1).

Liderlik davranışının duygularla da alakalı olduğunu görmekteyiz. İyi bir lider, duyguları harakete geçirerek, insanların elinden gelenin en iyisini yapmasını sağlayabilir. Liderler konuşmaları ve davranışları takip edilen kişilerdir ve duygusal durumları takipçileri tarafından gözlemlendiğinden negatif duyguların örgüt içinde hissedilememesi için lider dikkatli olmalıdır (Goleman ve ark., 2002:1). Çünkü liderler duygusal etkileme güçleri ve motivasyon ile doğrudan, planlama, koordinasyon, personel gelişimi ve geri bildirim davranışları yoluyla ise dolaylı olarak motivasyonunu arttırmaktadırlar (Zaccaro ve ark., 2001:468). Bu açıdan bakıldığında insanlar örgütün liderini sorumlu kişi olarak algıladıkları ve liderin örgütteki kişiler arasında en nitelikli, en bilgili, en güçlü ve bazen de en yüce kişi olarak algılandığı anlaşılmaktadır (Bromley, 2007:54).

Liderlik konusu bazı tartışmaları da beraberinde getirmiştir. “Lider olunmaz doğulur.” gibi bu tartışmalar günümüz yazarları tarafından saçma bulunmaktadır. Bu yazarlara göre liderlik gizemli bir özellik değildir. Çünkü liderliğin öğrenilebilir bir beceri olduğunu ve liderlik görevinin tanımının yapılabileceğini kabul etmektedirler (Gardner ve Gardner, 1993, 19). Liderliğin öğrenilebileceği yönündeki düşünceler neticesinde, liderlik eğitimleri gün yüzüne çıkmıştır. Öyle ki sürekli iyi lider arayışına örgütlerde liderlik eğitiminin öncelik kazanması yönünde çalışmaların öncelik gerektirdiğine vurgu yapılmaktadır (Selznick, 2001: 10). Birçok örgüt liderlik eğitimi programları uygulamaya başlamıştır fakat bu programların verimliliği arttırdığı henüz kanıtlanamamıştır (Pierce ve Newstrom, 2003:10).

Liderlikte cinsiyet de başka bir tarışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sektörlerde genellikle erkek liderlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çünkü doğası gereği erkek liderler, baskın, girişken ve rekabetçi yanları ile takipçilerinin

saygısını kolayca kazanabilmektedirler (Osborn ve Vicars, 1976:440). Öte yandan kadın liderler ise, baskın feminen tavır sergilediklerinde otoriteyi kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu tip durumlarda bazen kadın liderler, erkek liderler ile özdeşleşen liderlik rolllerini benimseyebilmektedirler (Eagly ve Johnson,1990:248). Kadınlar liderler klişeleşmiş cinsiyet sorunu sonucunda işlevsel olmayan bireysel ve örgütsel sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Petty ve Miles, 1976:403). Bazı çalışmaların sonuçları, lider olmada cinsiyetin önemli bir etkiye sahip olmadığı yönündedir (Dobbins ve Platz,1986:125; Stitt ve ark., 1983:40; Cellar ve ark., 2001:70; Looney ve ark.,2004:115; Kent ve Moss, 1994:1343; Bartol ve Wortman, 1979:517; Buttner ve ark., 2006:364; Türetgen ve ark., 2008:606). Bazı çalışmaların sonuçları ise lider olmada cinsiyetin etkili olduğu yönündedir (Eagly ve Johnson,1990:249; Ansari,1989:291; Kolb,1999:316; Ritter ve Yoder, 2004:191).

Çağımızda yaşanan köklü değişikliler nedeniyle rekabetçi iş ortamı oluşmuştur. Bu ortamda örgütler, insan gücünü mevcut ve gelecekteki zorlu koşullara hazırlamak zorunda kalmıştır. Bu bağlamda neredeyse tüm örgütler, liderliğe daha fazla yatırım yapma ve var olan tüm çalışanlarında liderlik kapasitesini geliştirme yönünde çalışmışlardır (Day, 2000:586). Bazı örgütler ise liderlik kapasitesine sahip kişileri işe almışlar ve bu kişilerin liderlik özelliklerinin gelişmesi amacıyla kariyer planı yapmışlardır (Kotter, 2000:10). Tüm bu uygulamaların sebebi olarak örgütlerin liderleri ile birlikte gelişmesi ve liderlerin bulunduğu örgütün kültürünün oluşmasında en etkili kişi olarak görülmesi gösterilebilir. Liderler, yönettiği grubun inanç ve değerlerini, örgütün iç ve dış problemleri ile başa çıkma konusunda hareketle geçirebilen bir etki gücüne sahiptirler (Schein, 2010: 22-32). Liderler, örgütsel değişimi sağlamak için takipçilerini cesaretlendirebilmekte ve harekete geçirebilmektedirler (Hussain ve ark., 2018: 126). Çünkü örgütün kültürü ve liderlik arasında var olan bu sürekli etkileşim, kültürün gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Liderler, örgütün kültürüne ait özellikleri ve nitelikleri istedikleri doğrultuda şekillendirebilmekte ve değiştirebilmektedirler (Bass ve Avolio, 1993:113).

Örgütlerde görülen liderlik tipi örgütsel değişim sürecinde hayati öneme sahiptir (Hussain ve ark., 2018:125). Çağdaş organizasyonlardaki liderlerin, merkezi olmayan örgütsel biçimler, küreselleşme, hızla değişen ortamlar, çeşitli iş gücü ve yeni

iş düzenlemeleri gibi çeşitli zorluklara tepki vermesi gerekmektedir (Gordon ve Yukl, 2004:364). Günümüzde hemen hemen her örgütün sektörde tutunmak için güncel ve yeni fikirlerle donatılmış olması gerekmekte ve bu bağlamda liderler, çalışanların geliştirdiği yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin hayata geçirilme aşamasındaki örgütsel desteğin sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar (Amabile ve ark., 2004:6).

Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri kapsayan bir görevdir. Lider bu durumda, istenilen sonuçlara ulaşmak için takipçilerinin özelliklerini ve davranışlarını yönlendiren kişi konumundadır (Graen ve Uhl- Bien, 1995:223). Astların işletmede uygulanan liderlik stilini anlaması, becerilerini geliştirmelerine ve daha etkili olabilmelerine olanak tanımaktadır (Rattay, 20017:2). Dahası lider, öğretme ve öğrenme olasılığını oluşturmak için gerekli sosyal, maddi ve kültürel kaynakların tanımlanmasını, edinilmesini, tahsis edilmesini, koordinasyonunu ve kullanımını gerçekleştiren kişi olarak görülmektedir (Spillane ve ark., 2001:24). Liderler davranışları ve kullandıkları yetkileri ile astlarının memnuniyetlerini, morallerini ve performanslarını etkilemektedir. Bu etkileşim çok çeşitli bireysel, görevsel ve organizasyonel sonuçlara neden olmaktadır (Kerr ve Jermier, 1978: 377).

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Uzun yıllar boyunca liderliğin bir davranış, bir özellik ya da bir yetenek olup olmadığı tartışılagelmiştir. İlk önce büyük insanın sahip olduğu özelliklerin tanımlanmasına odaklanılmıştır. Başlarda yapılan liderlik çalışmaları, liderliğin doğuştan sahip olunan bir özellik olduğu düşüncesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar, liderin doğduğu anda lider olduğunu sonradan lider olunamayacağını savunmuştur (Germain, 2012: 33). Daha sonraları liderlik kavramının geçmişten günümüze gelişirken, araştırmacılar bilimsel ve kanıta dayalı temel arama yoluna gitmişlerdir. Bu sebeple liderlik, teori geliştirme ve araştırma çalışmalarının oluşumu konusunda aktif bir alan olarak karşımıza çıkmakta ve akademik olarak ilgi görmektedir (Day ve ark., 2014:63-64). Bu teoriler ve yaklaşımların her biri, liderlik davranışının veya liderin kişilik özelliğinin, astların memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkilerini en net şekilde tanımlamak ve en iyi şekilde açıklamak üzere geliştirildiği görülmektedir. Ancak bu yaklaşımlar incelendiğinde çok fazla ölçüt

varyansının olduğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır (Kerr ve Jermier, 1978: 375). Aşağıda yer alan Tablo 1.'de genel geçer liderlik teorileri yer almaktadır.

Tablo 1. Liderlik Teorileri

Büyük Adam Teorileri (Great Man Theories)	20. yüzyılın ikinci yarısında var olan teoride liderler, doğuştan gelen istisnai niteliklere sahiptir. Bu teoriye göre liderler, erkek ve askeri kökenlidirler.
Özellikler Teorileri (Trait Theories)	Bu teoriye göre liderler, olumlu ya da erdemli insan niteliklerini tanımlamakta kullanılan özelliklerden oldukça çok sayıda özelliğe sahiptirler.
Davranışsal Teoriler (Behaviourist Theories)	Bu teori, liderlerin nitelikleri yerine gerçekte ne yaptıklarına odaklanmaktadır. Liderlerin farklı davranış biçimleri gözlemlenmekte ve bu davranışları 'liderlik stilleri' olarak sınıflandırmaktadır.
Durumsal Liderlik Teorisi (Situational Leadership Theories)	Bu teori liderliği, kullanıldığı duruma özgü olarak görmektedir. Aynı organizasyonda farklı durum ve seviyelerde uygulanacak liderlik tarzlarında farklılıklar olabileceğini öne sürmektedir.
Olumsallık Teorisi (Contingency Theory)	Bu teori duruma göre bakış açısı geliştiren ve mevcut koşullara en uygun veya etkili liderlik tarzını tahmin etmek için gerekli durumsal değişkenleri belirlemeye odaklanmaktadır.
Transaksiyonel Teori (Transactional Theory)	Bu teori, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır. Liderin takipçilerinin taahhüdüne veya sadakatine karşılık olarak ödüller sunduğu ve karşılıklı yarar sağlanma üzerine kurulu bir ilişkinin varlığına dayanmaktadır.
Dönüşümsel Teori (Transformational Theory)	Bu teori, örgütsel performansı değiştirme veya dönüştürmede liderin öngörü ve uygulama rolüne dayanmaktadır.

Kaynak: Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P., (2003), "A review of leadership theory and competency frameworks", *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*, 1-42.

Tablo 1.'de görülen ana başlıklar altında toplanan yaklaşımlara ek olarak birçok araştırmacı tarafından üretilmiş liderliğe yönelik yaklaşım mevcuttur. Wang ve arkadaşları (2005), akademik ve uygulamalı literatürde liderliğe ilişkin iki zıt bakış açısının yaygın olduğunu düşünmektedirler. Birincisi, lider odaklı dönüşümcü liderlik yaklaşımları, ikincisi ise lider ile takipçileri arasındaki birebir karşılıklı ilişkilere odaklı yaklaşımlardır (Wang ve ark., 2005:420).

G. A. Yukl ve G. Yukl'a (2002:2) göre, 1950'li yıllardan bu yana yapılan kapsamlı liderlik araştırmaları üç alana ayrılmaktadır. Bunlar, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve katılımcı liderlik olarak sıralanmaktadır.

Grint'e (2016:4) göre ise, liderlik tanımlanırken beş farklı yaklaşım söz konusudur.

- **Bir kişilik olarak liderlik:** Kişiyi lider yapan şeyleri,

- **Sonuç olarak liderlik:** Liderin başarılarını,

- **Pozisyon/Konum olarak liderlik:** Kişinin lider olabilmesi hangi konumda olması gerektiğini,

- **Amaç olarak liderlik:** Kişiyi lider yapan önceliklerini ve amaçlarını,

- **Süreç olarak liderlik:** Kişi lider olmasını sağlayan faktörleri ifade etmektedir.

Çeşitli yaklaşımlardan yola çıkılarak yapılan tüm bu sınıflandırmalardan ziyade en çok üzerinde durulan bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Araştırmalarda liderlik yaklaşımlarının etkisi tanımlanırken durumsal faktörlere, liderin karakteristik özelliklerine ya da liderin davranışlarına daha çok yer verildiği görülmektedir (Biggart ve Hamilton, 1987:430). Uzun zamandır birçok deneysel çalışmaya konu olmasına rağmen liderleri lider olmayan kişlerden ayıran özelliklerin ne olduğu konusunda kesin ve net bir anlayış ortaya konamamıştır. Literatüre göz attığımızda liderlik olgusunu açıklamaya yönelik birçok yorum ve yaklaşım olduğu görülmektedir (Jago, 1982:315). Ancak liderlikle ilgili yaklaşımşları dört ana başlık altında inceleyebiliriz. Bu yaklaşımları, 1940 öncesi döneme hâkim olan özellikler yaklaşımları, 1940-1960

yılları arasına hâkim olan davranışsal yaklaşımlar, 1960–1980 yılları arası döneme hâkim olan durumsallık yaklaşımları ve 1980'li yıllardan günümüze kadar olan dönemde ortaya çıkan modern liderlik yaklaşımları olarak sıralayabiliriz (Yeşil, 2016:160). Aşağıdaki bölümde bu yaklaşımlara ait daha açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Antik çağlara kadar uzanan liderlik çalışmalarında bilim adamları, büyük liderleri ve büyük liderleri diğer insanlardan farklı kılan özelliklerinin neler olduğu konusunu araştırmışlardır. Bu süreç boyunca ortya çıkan teorilerde, liderlerin kendine özgü kişilik özellikleri ve dış görünüşleri olması gerektiği, ayrıca insanları etkileme ve kontrol etmelerini sağlayan üstün yeteneklere sahip olmaları gerektiği de düşünülmüştür (Gehring, 2007:45). Dahası bu eski teorilerden bazılarında, iyi liderlerin doğuştan lider olarak doğdukları ileri sürülmüştür (Ellis, 2015:65). Kayıtlara geçmiş en eski liderlik teorilerinden biri olan özellikler yaklaşımı da tüm bu düşünceler doğrultusunda ortaya atılmıştır (Gehring, 2007:45). Özellikler yaklaşımı, 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarında oldukça popüler olmuştur. Bu yaklaşım özellikle üst sınıftan insanların liderlik özelliklerinin miras alındığını iddia etmiş ve büyük insanların genelde doğuştan büyük insan olmak üzere doğduklarını öne sürmüştür (Kirkpatick ve Locke, 1991:48).

Birçok araştırmaya konu olan özellikler yaklaşımı, iyi gelişmiş hipotezler ile desteklenemese de çoğu erken liderlik araştırmasının temelini oluşturmuş bir teori olarak kabul edilmektedir (Fleenor,2006:830). Bu bağlamda yapılan çalışmalardan ilki Tholas Carlyle tarafından 1795-1881 yılları arasında yapılan "The Great Man in History" adlı çalışma olmuştur (Yıldız, 2002:226). Bu konuya ilişkin bilinen en eski nicel analizlerin ise Galton tarafından 1869 yılında yapılan Hereditary Genius adlı çalışmaya uzandığı söylenmektedir. Galton bu çalışmasında liderliği, kararları ile tarihin akışını radikal bir şekilde değiştirebilecek kapasiteye sahip olağanüstü bireylerin benzersiz bir özelliği olarak tanımlamıştır (Zaccaro, 2007:6). Liderlik alanında ileri sürülen özellikler yaklaşımı teorisi, bazı özelliklerin liderleri diğer bireylerden farklılaştırdığını öne sürmektedir. Etkili liderlerin özelliklerini araştıran

bu yaklaşıma ilişkin yapılan çalışmaların, yirminci yüzyılın ortalarına kadar alana hâkim olduğu görülmektedir (Colbert ve ark., 2012:670).

Liderlik kavramına ilişkin ilk sistemsel araştırmalardan biri olan özellikler yaklaşımında liderliğin, kişinin niteliklerine bağlı olduğu ve liderin bu niteliklere doğuştan sahip olduğu varsayılmaktadır. Özellikler yaklaşımı liderlerin, fiziksel ve kişilik özellikleri, yeterlilikleri, yetenekleri ve değerleri gibi nitelikleri üzerine yoğunlaşmaktadır (www.baskent.edu.tr, 08.09.2019). Özellikle askeriyede yaygın olan özellikler yaklaşımı, lidere ait olan kişisel, sosyal, fiziksel bazı özelliklerin diğer insanlarda bulunmadığını ve bu özelliklerin sadece lidere özgü olduğunu savunmaktadır (Bolden ve ark. 2003:6). Lider olarak tanımlanan kişiler bazı ayırt edici özelliklerden oluşan bir özellikler kombinasyonuna sahiptirler. Bu yaklaşımda, liderin konumu ve kişisel özellik mekanizmasının nasıl çalıştığı oldukça önemlidir (Hernandez ve ark., 2011:1169). Özellikler yaklaşımına göre, kişisel özelliklerine göre kişilerin seçilebileceği ve lider olarak işe alınabileceği düşünülmektedir (Bolden, 2003:6).

Özellikler yaklaşımında, bazı ayırt edici özellikleri ile doğan büyük insanların olduğu savunulmaktadır (Gehring, 2007:44). Bu özellikler ile liderler arasında güçlü bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Günümüzden örnek verecek olursak Hillary Clinton'nın, "aklı başında", "deneyimli" ve "soğuk" olarak tanımlandığı, Donald Trump'dan ise "samimi", "güçlü" ve "çirkin" olarak etiketlendiği görülmektedir (Wyatt ve Silvester, 2018: 609).

Özellikler yaklaşımının demode olmasındaki en büyük etkenin tanımlanacak çok fazla özelliğin olması ve bu sebepten özelliklerin tutarlı olarak belirlenmesinin zor olması gösterilmektedir (Bolden, 2003:6). Bu yüzden özellikler yaklaşımı hakkındaki genel kanı, bir liderin başarılı özelliklerini belirlemek için etkili bir yöntem olmadığı yönündedir (Gehring, 2007:44). Dahası özellikler yaklaşımının bilhassa lidere yoğunlaşması, takipçilerle veya içinde bulunulan durumla pek ilgilenmemesi gibi özellikleri, diğer yaklaşımlara kıyasla daha basit kaldığının düşünülmesine yol açmıştır (Germain, 2012:33).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının askıya alınmasından sonra liderlik konusunda çalışan araştırmacılar etkili liderleri etkisiz olanlardan ayıran özel davranışları ve davranışsal boyutları belirlemeye yönelmişlerdir (Hernandez ve ark., 2011:1169). Çünkü liderlik çalışmalarının, liderliğin gerçekleştiği kültürel duruma atıfta bulunulmadan yeterli bir sonuç alınamayacağına dair bir düşünce oluşmaya başlamıştır. Bu düşünce liderliğe, geleneksel özellikler yaklaşımından uzaklaşan genel bir değişim getirmiştir (Seeman, 1953:373). Bunlara ek olarak, özelllikler yaklaşımının sonuçlarının yetersiz olması da davranışsal yaklaşım teorilerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan sebeplerden biri olmuştur (Bolden ve ark., 2003,7).

Davranışsal yaklaşım kavramı, ilk kez Douglas McGregor'un 1960 yılında yayınladığı "The Human Side of Enterprise" isimli kitabında yer almış ve sonrasında dikkat çekmeye başlamıştır (Bolden ve ark., 2003,7). Bu yaklaşımı özellikler yaklaşımından farklı kılan yön, liderin özel davranışlarının olmasının liderleri diğer insanlardan farklı kılmadığını savunan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmasıdır (www.baskent.edu.tr,08.09.2019). Bu bağlamda davranışsal yaklaşım liderliği, bir kişinin sahip olduğu veya sahip olduğuna inanılan bir nitelik veya özellik yerine, yaptığı bir eylem veya davranış olarak kabul etmektedir. Davranışsal yaklaşım bakış açısıyla düşünüldüğünde liderlik, bir kişiyi temsil etme yerine bir kişinin yaptığı eylemi temsil etmektedir (Jago,1982:316; Hernandez ve ark., 2011:1170).

Davranışsal yaklaşımlar, zamanla gelişmiş ve içerik açısından çeşitlenmiştir. Bu yaklaşımı açıklayan önemli bazı araştırmalar bulunmaktadır (Yeşil, 2016:162). Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi önemli davranışsal yaklaşım çalışmaları arasında yer almaktadır (Gün ve Aslan, 2018:218). Bu çalışmalar sonucunda birçok liderlik stili tanımlanmış ve bu liderlik stillerinin etkinlikleri incelenmiştir. Buna karşın davranışsal liderlik çalışmaları, liderliğin geçtiği ortam ve şartların dikkate alınmaması sebebiyle zaman zaman eleştirilmiştir (Tengilimoğlu, 2005:5; Yörük ve Dündar, 2011:96).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi bünyesinde bulunan İş Araştırma Bürosu liderliği tanımlamak için bir ölçek oluşturma çalışması başlatmıştır. Stogdill önderliğinde yürütülen çalışmada, çeşitli meslek gruplarını temsil eden personeller arasındaki genişletilmiş konuşmalardan ve tartışmalardan yararlanılmıştır (Bowers ve Seashore, 1966:240). "Ohio Eyalet Liderlik Çalışmaları: Liderlik Araştırmalarında Bazı Metodolojik Konular" isimli çalışma, 1951 yılında düzenlenen 7. Endüstri İlişkileri Araştırmaları Konferans'ında Sosyal Bilimler Araştırma Konseyi İşgücü Piyasası Araştırma Komitesi tarafından desteklenmiştir (Seeman, 1953:373). Çalışma kapsamında yapılan araştırmalar sonucunda, liderlik davranışına ilişkin 1800 kadar boyut oluşmuştur. Çalışmanın oldukça fazla boyut içermesi işlerliğini zorlaştıracağından, bu boyutlara faktör analizi uygulanmıştır (Yıldız, 2002: 229; Chelladurai ve Saleh, 1980:38). Yapılan analiz sonucunda, iki ayrı liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Bu modeller, üretim odaklı "yapıyı harekete geçirme" ve insan odaklı "anlayış" temelli yönetim programları olarak adlandırılmaktadır (Blanchard ve ark., 1993:23).

Anlayış yapısı, iki yönlü iletişim, uygunluk, dikkate alma, sıcak ve destekleyici iş ilişkileri, takipçiler arasında güven ve saygı geliştirmek, lidere karşı güven oluşturulması ile hem işyerinde hem de dışında çalışanla ilgili olmayı içermektedir. (Vroom ve Jago, 2007:19; Kent ve ark., 2001:221). Anlayışlı liderler, takipçilerle olan ilişkileri sıcak tutmaya, karşılıklı güven duygusu ve saygıyı geliştirmeye odaklanmaktadırlar (Deluga, 1988:360). Anlayışlı liderler, takipçilerini kendilerini rahat hissetmeleri ve görevlerini tamamlamaları için kendi yeteneklerine güvenmeleri konusunda motive etmektedirler (Piccolo ve ark., 2012:568). Anlayışlı liderlik modelinin, takipçilerin görevleri gerçekleştirmesi esnasında karşılaştıkları sorunları kolayca aşabilmeleri için kullanıldığını görmekteyiz (Smith ve ark., 1989:108). Kısacası bu model, takipçilerin refahını önemseme ile onları takdir ve destekleme üzerine yoğunlaşmıştır (Judge ve ark., 2004:36).

Yapıyı harekete geçirme modeli ise, çalışma ilişkilerini, çalışma programlarını, çalışma yöntemlerini, iş rollerini ve iş başarısını tanımlama, organize etme, iletişim ile

iş yapmanın yöntemlerini geliştirme kısımlarını ele almaktadır (Vroom ve Jago, 2007:19; Kent ve ark., 2001:221). Yapıyı harekete geçirmeye yönelik bir lider, kendi rolünü ve takipçilerinin rollerini tanımlamakta ve düzenlemektedir (Deluga, 1988:359). Yapıyı harekete geçiren liderler, takipçilei ile göreve ve hedefe ulaşmaya yönelik özel iletişim kalıpları oluşturmaya çalışmaktadırlar (Piccolo ve ark., 2012:568). Bu modelin takipçileri, üretim için belirli şartları sağlamaları konusunda baskı altına alma özelliği bulunmaktadır (Smith ve ark., 1989:108). Bu model daha çok hedefe odaklı bir modeldir (Judge ve ark., 2004:36).

Bu çalışmayı oluşturan ölçekteki yatay ve dikey eksendeki noktaların kesişmesi ile elde edilen alanları temsil eden 4 farklı liderlik modeli bulunmaktadır. Bunlardan, en verimlisinin, hem yapıyı harekete geçiren hemde insanı dikkate alan liderlik modeli olduğu kabul edilmiştir (Khan, 2010:7). Özetleyecek olursak anlayış yapısının iş tatmini ve lider memnuniyeti ile motivasyon üzerinde güçlü etkileri olduğu, yapıyı harekete geçirme yapısının ise lider performansı üzerinde biraz daha güçlü etkileri olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardaki temel düşünce, takipçilerin dikkate alınmasının ve hedefe ulaşılması için yapının harekete geçirilmesinin etkili liderliğin temel bileşenleri olduğu yönündedir (Tabernero ve ark., 2009:1394).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında Rensis Likert tarafından, Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ile eş zamanlı bir liderlik araştırması başlatılmıştır (Moehlman, 1988:18; Madlock, 2008:64), Bu araştırma, çalışanların arzulanan performans ve memnuniyeti sağlama çabalarını en iyi şekilde nasıl yöneteceklerini bulma odaklı bir araştırmadır. Michigan Üniversitesi'ndeki çalışma ekibinin liderlik araştırmasının temel amacı, etkili liderlik ilkelerini ve yöntemlerini ayırt etmek olmuştur (Khan, 2010:8). Bu araştırma liderlerin, insanlara yaşamlarında, gruplarında, çalıştıkları işletmelerde ve toplumlarında nasıl olumlu değişiklikler yapabileceklerini açıklamak üzere yapılmıştır (DeRue ve ark., 2013:58). Araştırmalar sırasında araştırmacılar, liderlik davranışının temel boyutlarını elde etmek için mülakat yönteminden yararlanmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda iş merkezli ve çalışan merkezli olarak bilinen iki farklı liderlik tarzı ortaya koymuşlardır (Barrow, 1972:232; Horner, 1997:270; Madlock, 2008:64).

Michigan Üniversitesi'nin iki faktörlü liderlik modeline göre iş merkezli liderler, iş ile ilgili faaliyetlere özel ilgi göstermektedirler (Doğanay ve Şen, 2014:328). Bu kapsamda işe yönelik olarak yapılan, planlama ve zamanlama çalışmaları, astların işlerini koordine etme, sarf malzemelerin temin edilmesi, iş için gerekli araç-gereç ve teknik yardımın sağlanması ile ilgilenmektedirler (Ayman ve Korabik, 2010:163; Pearce ve ark., 2002:278). İş merkezli liderliğin öncül amacı, üretimde en üst seviyeye ulaşamaktır. Bu amaca ulaşmak için, astlara baskı uygulamaktadırlar. İş merkezli liderler, astlarının görev tanımlarının yapılması, özelllikle de işin işleyişine yönelik yöntemler ve gerekli görevler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Küçüközkan, 2015:92). Örgütün amaçlarının gerçekleşmesine odaklanan iş merkezli liderler, takipçilerini yakından denetlemekte ve takipçileri yaptıkları işleri başarma oranlarına göre ölçeklendirmektedirler (Bakan ve Bulut, 2004:155).

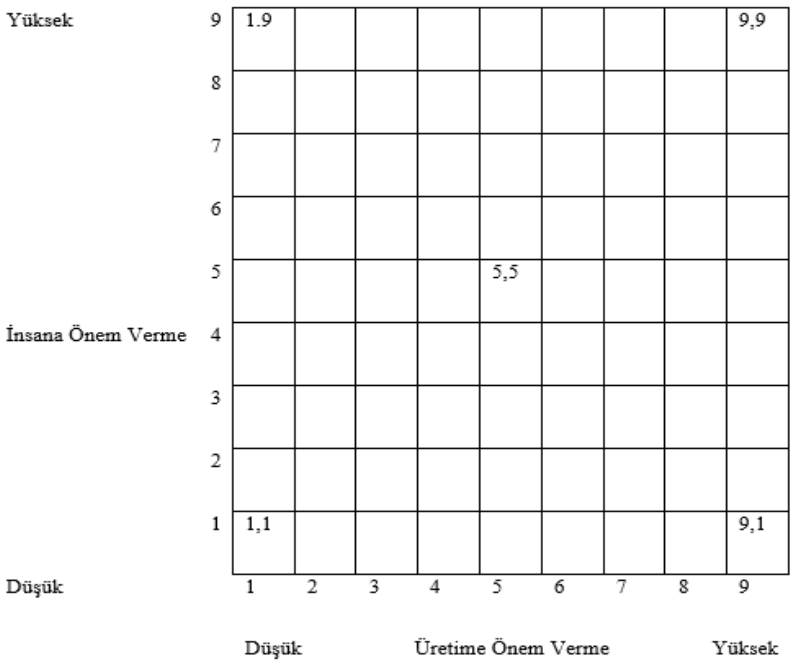
Çalışan merkezli liderler ise, takipçilerinin menuniyetine önem vermekte, insan ilişkilerini vurgulamakta, astlarına karşı eşit davranıp empati göstermektedirler (Yalçın ve İlic, 2017:139; Pitts, 2005:6). Çalışan merkezli liderler, kişiler arası ilişkileri güçlendirmeye yönelik çalışmakta, takipçilerinin istek ve beklentileri ile özel olarak ilgilenmekte, takipçilerinin her birini ayrı bir birey olarak değerlendirmekte ve iş tatminini sağlamak için iyileştirme düzenlemeleri yapmaktadırlar (Akbaba ve Erenler, 2008:24). Özellikle takım çalışması sırasında, takım üyelerinin beklentilerini önemsemekte ve bu beklentilere cevap vermeye çalışmaktadırlar (Doğanay ve Şen, 2014:328). Çalışan merkezli liderler, takipçilerinin kişisel gelişimleri ile de yakından ilgilenmektedirler. Sonuç olarak, tüm özellikleri göz önünde bulundurulduğunda çalışan merkezli liderliğin, etkin bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir (Çetin ve Beceren, 2007:127).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları'nı ilerleten Blake ve Mouton farklı yönetim stillerini tanımlamanın ve değerlendirmenin bir yolunu bulmak amacıyla bu matriksi geliştirmişlerdir. Managerial Grid adını verdikleri çalışmaları, iki faktörlü bir liderlik davranışı modeli sunmaktadır (Khan, 2010:10). Bu faktörler,

insana önem verme ve üretime önem verme şeklinde isimlendirilmiştir. Araştırmacılar daha sonra modellerine esneklik adını verdikleri bir değişken daha eklemişlerdir (Horner, 1997:271).

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Molloy, P. L., (1998), "A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture", *Aquarius Consulting*, 1-31,

Yukarıdaki Şekil 1.'de de görüldüğü gibi, Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi'nde, yatay ve dikey olmak üzere iki eksen bulunmaktadır. Bu eksenlerden biri üretime yüksek derecede önem verilmesini diğeri ise insanlara yüksek derecede önem verilmesini temsil etmektedir (Blanchard ve ark., 1993:24). İnsanlara önem verme, insanların ihtiyaçlarını ve duygularını vurgularken, üretime önem verme üretim çıktılarını, düzeni, hızı ve kaliteyi vurgulamaktadır (Kent ve ark., 2001:221). Matriksin yatay ekseninde ve dikey ekseninde dokuzar puanlı ölçek bulunmakta ve bu ölçeğin noktalarının kesişmesiyle 81 farklı önem derecesi oluşmaktadır (Khan, 2010:10). Matriks, önem derecelerine göre belirlenen, grafiksel sistemde tasarlanmış beş temel liderlik stili sunmaktadır (Kent ve ark., 2001:221).

Matriksde bulunan (1,1), (1,9), (9,1), (9,9) ve (5,5) noktalarından her biri bir liderlik stilini temsil etmektedir. Bu stiller aşağıda açıklanmaktadır:

- **(1,1) Yetersiz/Az Yönetim:** Lider, çalışanları kendi haline bırakma, sorumluluktan kaçınma eğilimi göstermektedir (Molloy, 1998:5). Bu tarzda liderler hem çalışanlarla hem de üretimle ilgilenmemektedirler. Herhangi bir hatadan sorumlu tutulmaktan kaçınmaktadırlar (Koç ve ark., 2013:97).
- **(1,9) Şehir Klübü Yönetimi:** Lider, çalışanlarını övücü tavırlar takınmakta ve çalışanlarına iltifatlar etme eylemindedir (Molloy, 1998:5). Çalışanlara ilginin yüksek üretime ilginin düşük olduğu liderlik tarzıdır. Çalışanın güvenliği ve rahatlığı ön planda, dostça bir yaklaşım söz konusudur. Ancak üretim arka planda kalmıştır (Koç ve ark., 2013:97).
- **(9,1) Otoriter Yönetim:** Lider, çalışanların kurum kurallarına uymasını ve emirlere itaat etmesini sağlama, üretimi teşvik etme odaklı olup sert yönetim tarzı benimsemektedir (Molloy, 1998:5). Üretime ilginin yüksek çalışana ilginin düşük olduğu bu liderlik tarzında, çalışana ödenen paranın karşılığında performans beklenmektedir. Hedeflere ulaşılması için çalışanlara baskıcı kurallar konmakta ve cezalar uygulanmaktadır (Koç ve ark., 2013:98).
- **(9,9) Takım Yönetimi veya Takım Çalışması:** Lideri görev başarısı sağlama, takipçilerin güvenlerini kazanma ve bağlılıklarını sağlamaya odaklanmıştır (Molloy, 1998:5). Bu tarz da hem üretime hem insanlara yüksek derecede önem verilmekte, ekip çalışmasına ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirmesine odaklanılmaktadır. Bu liderlik tarzı çalışanlara, işletmenin önemli bir parçası oldukları hissi vermektedir (Koç ve ark., 2013:98).
- **(5,5) Orta Yollu Yönetim:** Lider, çalışanları ile uzlaşma ve anlaşma sağlamaya odaklanmaktadır (Molloy, 1998:5). Bu tarz liderler, çalışanları ile üretim arasında denge kurmaya çalışmaktadırlar. Üretime ve çalışanlara eşit önem verilerek yüksek perfprmans sağlanmaya çalışılsa da iki alanda da verim sağlanamamaktadır (Koç ve ark., 2013:98).

1.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, yöneticilerin temel inançlarının, örgütlerin işletilmesinde

büyük bir etkiye sahip olduğuna inanmıştır. McGregor, bu varsayımlardan yola çıkarak X ve Y Kuramı olarak adlandırdığı sınıflandırmaya ilişkin araştırmalarını, ilk kez 1960 yılında The Human Side of Enterprise adlı çalışmasında yayınlamıştır (McGregor, 1960: 358). Douglas McGregor'un bu çalışması, liderliğe yeni bir bakış açısı getirmiştir (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003:57). McGregor'un yöneticilerin insanlar hakkındaki görüşlerinin uyguladıkları yönetim tarzını belirlediğini savunan X ve Y Kuramı, yönetici davranışları odaklı bir çalışmadır (Sager, 2008:289). Bu kurama göre yöneticiler ile işletme sahipleri arasında herhangi bir çatışma bulunmamaktadır. Yöneticilerin davranışları işletme ile uyumlu ve işletme çıkarlarına uygun şekildedir (Glinkowska ve Kaczmarek, 2015:88).

X ve Y Kuramına göre, liderlerin insanların davranışları ile ilgili düşünceleri, birbirine karşıt iki yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003:57). Çünkü, X Kuramı karamsar bakış açısına sahipken Y Kuramı daha olumlu bir bakış açısına sahiptir (Gürbüz ve ark., 2014:1889). McGregor'un X ve Y Kuramında, X Kuramının özelliklerini temsil eden baskıcı ve yönlendirici liderler ile Y Kuramını temsil eden demokratik ve katılımcı liderler yer almaktadır (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003:57).

Y Kuramına göre liderin gözünde çalışanlar, doğası gereği tembel olmayan, çalışkan, işi keyifli bulan, kendini geliştirmek üzere motive olmuş, kendini kontrol edebilen, kendi kendini yönetebilen, örgütsel etkinliği arttıracak önemli ve yararlı fikirler ile öneriler sunabilen, yaratıcı, sorumluluk sahibidirler (Kopelman ve ark., 2008:255; Gürbüz ve ark., 2014:1889; Kopelman ve ark., 2010:120). Y Kuramı, çalışanların bir iş bulduklarında kendiliğinden örgüt amaçlarına bağlanacaklarını, sorumluluklarını bilip kabul edeceklerini, kendisinden beklenenden daha fazla yaratıcılığa sahip olacaklarını savunmaktadır. Böylece, çalışanların kendini yönetme ve kendi kendine kontrol etme mekanızmalarının oluşacağını ileri sürmektedir (Stead, 1972:391).

X Kuramına göre liderin gözünde çalışanlar ise, temel olarak işten hoşlanmayan, tembel, güvenilmez, çalışma hırsından yoksun, çoğunlukla yararlı fikirleri bulunmayan, yönlendirilmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duyan, işi

önemsemeyen ve sorumluluktan kaçan özelliklere sahiptirler (Şahin, 2012:159; Gürbüz ve ark., 2014:1889; Kopelman ve ark., 2010:120). X Kuramı, çalışanların çalışmaktan hoşlanmadıklarını, bu yüzden yeterli performansın sağlanması için zorlanmaları gerektiğini ve çok az çalışma tutkusuna sahip olduklarını iddia etmektedir (Stead, 1972:391).

Üretim hattı çalışma sisteminin yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan X Kuramının en belirgin özelliği, liderlere göre güvenilmez konumda olan çalışanları yönetmek için merkezi kontrol stratejilerinin kullanılmasıdır (Craig, 2004:97). X kuramı liderlerinin önlerinde, çalışanları kısıtlayıcı yönetim tarzı seçenekleri bulunmaktadır (Schein, 1974:5). X Kuramı liderleri, emir komuta zincirini, ödül ve ceza ile motive etme yollarını, katı kurallarla çalışan davranışlarını kontrol etme gibi sert ve etkili kontrol yöntemlerini kullanmaktadırlar (Bobic ve Davis, 2003:244). X Kuramını uygulayan gelenekselci liderler, çalışanları üretime ait girdilerden biri olarak görmektedirler. X Kuramı liderleri, çalışanların refahlarını düşünmek ve çevrelerini iyileştirmek yerine, onlara maddi teşvikler sunarak ve iş bölümü yaparak emek verimliliğini arttırmaya odaklanmaktadırlar (Oh, 1976:78).

Y kuramı liderleri X kuramı liderlerine göre daha esnek kurallar ile çalışanlarını yönetmektedirler (Schein, 1974:5). Y Kuramına göre sağlıklı bir işletme inşaa etmek için liderler, çalışanlarda davranışsal değişiklikler oluşturarak işletmenin değişimini sağlanabilmektedirler. Bu değişim süreci, güven, açıklık, özgünlük, açık iletişim ve karşılıklı güvene dayalı ilişkilerinin geliştirilmesini içermektedir (Oh, 1976:80). Y Kuramı liderleri, katılımcı ve demokratik tavırları ile çalışanlarını daha üretken ve mutlu etmektedirler (Strauss, 2002:199). Sonuçta iş, çalışanlar için bir tutku halini almakta ve tüm bu olumlu koşullar çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerinin entegre olmasını sağlamaktadır (Fiman, 1973:95).

X Kuramı liderlik stilinin uygulanmasının, personel devir hızı, yenilikler yapma ve maliyet düşürme çalışmaları gibi konularda olumsuz sonuçlar verdiği, Y Kuramı liderlik stilinin uygulanmasının ise çalışanlarda daha iyi performans gösterme, kendini geliştirme gibi olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir (Mohamed ve Nor, 2013:716; Arslan ve Staub, 2013:109). X Kuramı Liderliğinin uygulanmasının, kaliteli

sonuçlar alma ile olumsuz ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Larsson ve ark., 2007:1165). Y Kuramı liderliğinin uygulanmasının ise, takipçilerin liderden memnuniyeti, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile anlamlı ve pozitif olarak ilişkili olduğu görülmüştür (Gürbüz ve ark., 2014:1889).

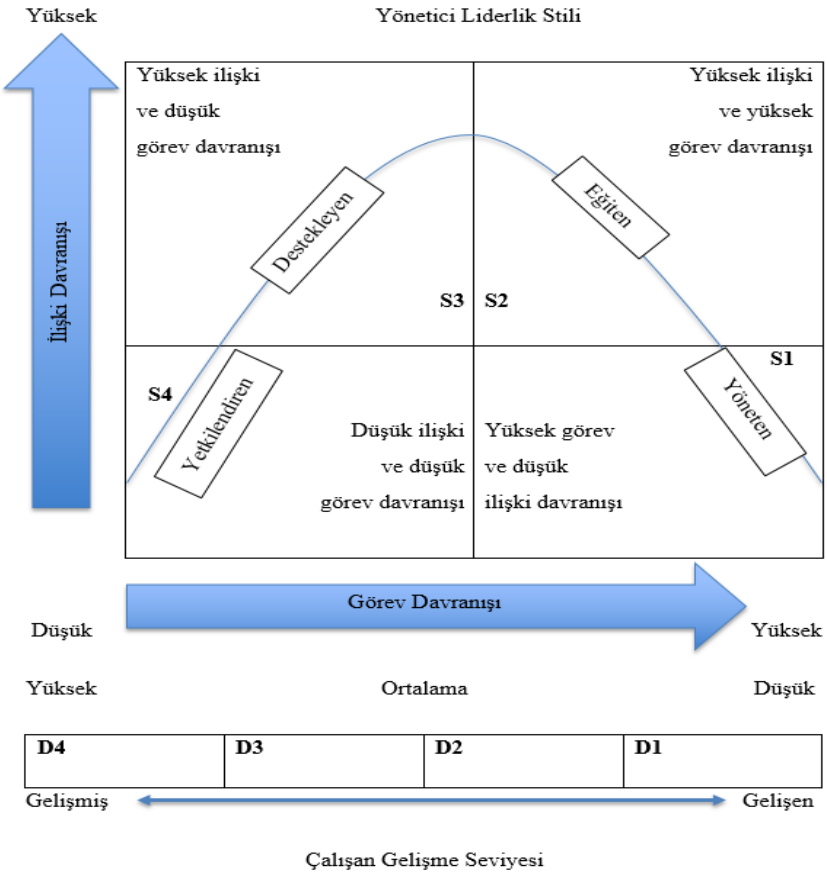
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Sosyal bilimler alandadaki ilerlemelere paralel olarak liderlik çalışmalarında araştırmacılar, 1960'lardan sonra liderlerin sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların sergilendiği ortamın özellikleri ile de ilgilenmeye başlamışlardır. Böylece değişen durum ve şartlar altında farklı liderlik tiplerinin uygulanmasının gerekli olduğu düşüncesine dayanan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011:284). İlk olarak Fiedler tarafından geliştirilen olumsallık/belirsizlik yaklaşımında; lider üye ilişkilerinin, kişinin görevlendirildiği görevin yapısının ve konumun sağladığı güç ve otorite olarak sınıflandırılan üç ana durumun liderler için olumlu olup olmadığı incelenmiştir (Blanchard ve ark., 1993:24). Daha sonra Fiedler tarafından geliştirilen bu yaklaşımdan hareketle Reddin, Üç Boyutlu Liderlik anlayışını geliştirmiştir. Sonrasında ise, Üç Boyutlu Liderlik anlayışını temel alan Hersey ve Blanchard, Yaşam Döngüsü Model'inde Reddin'in çalışmalarını geliştirilmişlerdir ve liderlik yaklaşımlarını tanımlamak için "Durumsal Lider" terimini kullanmaya başlamışlardır (Blanchard ve ark., 1993:24). Çalışmalarında yapıyı harekete geçirme ve insana önem verme olarak sınıflandırılan geleneksel liderlik davranışlarını kullanarak, liderlik davranışının durumsal belirleyicilerini bulmaya odaklanmışlardır (Graef, 1983:285). Yaklaşım çok az araştırma desteğine sahip olsa da araştırmacılar tarafından benimsenmiş ve yaygın şekilde kullanılmıştır (Butler ve ark., 1991:37). Bu yaklaşımda liderliği tanımlamak için, lider ve takipçi ilişkileri incelenmektedir. Durumsallık yaklaşımında, etkili olması muhtemel liderlik tarzının duruma göre değişeceği düşünülmektedir (Kerr ve Jermier, 1978: 375).

Aşağıda yer alan Şekil 2.'de de görüldüğü gibi Durumsal Liderlik Modeli'nde, ilişki davranışı ve görev davranışı olarak tanımlanan iki boyutlu evrende dört liderlik stili yer almaktadır (Butler ve ark., 1991:37). Bu modelde S1 yüksek görev düşük ilişki, S2 yüksek görev yüksek ilişki, S3 yüksek ilişki düşük görev ve S4 ise

düşük ilişki düşük görev davranışlarını temsil etmektedir (Blanchard ve ark., 1993:24). Hersey ve Blanchard'ın liderlik stilinin etkinliğini uygulandığı duruma bağladığı Durumsal Liderlik Modeli; bir liderin gerçekleştirmeye çalıştığı hedef için verdiği yönlendirmelerin miktarı (görev davranışı), bir liderin sağladığı sosyo-duygusal destek (ilişki davranışı) ve olgunluk seviyesi arasındaki etkileşimi temel almaktadır (Hambleton ve Gumbert, 1982:227-228).

Şekil 2. Durumsal Liderlik Modeli



Kaynak: Blanchard, K. H., Zigarmi, D., Nelson, R. B., (1993), "Situational Leadership after 25 years: A retrospective", *Journal of Leadership Studies*, *1*(1), 21-36.

Şekil 2.'de yer alan Yönetici Liderlik Stilleri'ni açıklayacak olursak;

-S1: Yöneten Liderler, çalışanların rollerini tanımlarlar, özel talimatlar verirler, çözümler belirler ve kararları duyururlar, kararların uygulaması aşamasını yakından takip ederler,

-S2: Eğiten Liderler, çalışanları yönlendirirler ama aynı zamanda iki yönlü iletişimi kullanarak çalışanların duygularını, fikirlerini ve önerilerini de dikkate alırlar, ancak karar alma konusunda kontrolü elinde tutarlar,

-S3: Destekleyen Liderler, çalışanı tanırlar ve aktif olarak dinlerler, problemlerin çözümlenmesini ve karar vermeyi kolaylaştırırlar,

-S4: Yetkilendiren Liderler, çalışanların özel alanları olmasına izin verirler, iş birliği içinde hedefler koyarlar ve günlük kararları çalışanların vermesine olanak tanırlar (Vandayani ve ark., 2015:79, Bjugstad ve ark., 2006:314).

Şekil 2.'de yer alan Çalışan Gelişme Seviyesi'nde yer alan seviyelerden;

-D1 hevesli ama acemi, yeterliliği düşük ve bağlılığı yüksek bir çalışanı,

-D2 yeterliliği artan, bağlılığı düşük ve hayal kırıklığına uğramış bir çalışanı,

-D3 orta veya yüksek yeterliliğe ve değişken bağlılığa sahip, yetenekli ancak temkinli bir çalışanı,

-D4 hem yeterliliği hem de bağlılığı yüksek olan kendine güvenen bir çalışanı temsil etmektedir (Avery ve Ryan, 2002:243).

1.2.4. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzlarının her birinin liderliğe bakış açısı farklı olsa da hedeflere ulaşmak için takipçileri etkilemek, istikrarlı bir şekilde verim elde etmek ve kontrolü elde tutmak gibi ortak noktaları bulunmaktadır (Schreiber ve Carley, 2006:2).

1.2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, örgütsel güce tek başlarına hâkim olmakta ve astlarına danışmadan tüm kararları kendileri vermektedirler (Al-Ababneh, 2013:93). Otokratik liderler, takipçilerine ne yapcaklarını söylemekte ve onları sürekli bir yönlendirme

halindedirler (Ikbal ve ark., 2015:3). Belirledikleri kararları takipçilerine bildiren otokratik liderler, bu kararlara uyulup uyulmadığı konusunda takipçilerini kontrol etmektedirler. Kendilerini takipçilerinden ayrı tutmakta ve takipçileri ile ilişkilerini ast-üst ilişkisi seviyesinde yürütmektedirler (Maloş, 2012:421).

Otokratik liderlik klasik liderlik olarak da adlandırılmakta ve takipçiler ile lider arasındaki katı ilkelerin varlığını temsil etmektedir. Bir görev belirleyerek o görevi takipçilerine en kısa sürede tamamlatmak istemektedirler. Tamamiyle kendisi tarafından verilen kararların yerine getirilmesi aşaması ise takipçilerin sorumluluğundadır (Nemaei, 2012:20-21). Tüm bu katı kurallara sahip olan otokratik liderlik stili, takipçileri rahatsız edebilmekte ve verilen talimatların görmezden gelinmesine neden olabilmektedir. Buna karşın otokratik liderlik stili, acil durum ve kriz zamanlarında etkili olabilmektedir (Ikbal ve ark., 2015:3).

1.2.4.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik

Katılımcı liderlik kavramı, 1970'lerden sonra gelişen bir kavramdır (Yukl ve Yukl, 2002:2). 1975 yılında House ve Mitchell tarafından tanımlanan Yol-Amaç Teorisi kapsamında ortaya konan bir liderlik davranışı türüdür (House ve Mitchell, 1975:3; Alanazi ve ark., 2013:49; Ghaffari ve ark., 2017:2). House ve Mitchell'in çalışmalarının akabininde kullanılmaya başlanan "katılımcı liderlik" terimi, 1986 yılında Dyer'in aile işletmeleri üzerine yayınladığı bir çalışma ile pekiştirilmiştir (Soransen, 2000:184).

Katılımcı liderlik kavramının temelinde, liderin karar alma sürecinde takipçilerinde sahiplenme duygusu uyandırma isteği yer almaktadır (Salahuddin, 2010:2). Katılımcı liderlik, takipçileri ile karar alma yetkilerini paylaşan liderleri temsil etmektedir (Al-Ababneh, 2013:93). Katılımcı liderlik, takipçilerine danışan, takipçilerinin işe yönelik düşüncelerini dinleyen ve bir karar vermeden önce bu düşünceleri değerlendiren bir liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve Mitchell, 1975:3; Yusuf ve ark., 2014:24). Emir verme veya görevlendirme yerine, hedefleri takipçilerle birlikte belirleme, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek süreçte stratejileri birlikte geliştirme tercih edilmektedir (Ikbal ve ark., 2015:3).

Katılımcı liderler, takipçilerini yönetmede kişisel güçlerine güvenmektedirler (Sauer, 2011:575). Katılımcı liderlerin bu kişisel güçleri, takipçilerin kararlara katılması, alınan kararların herkes tarafından bilinmesi, motivasyonun arttırılması, iş tatmininin sağlanması, çatışmaların çözümlenmesi ve çalışanların gelişimi için çabalama şeklindeki davranışlara dönüşmektedir (Salahuddin, 2010:2). Katılımcı liderler, çalışanlar arasında bağ kurulması, kararlara katılımın sağlanması ve sadakatin arttırılması yoluyla hizmetin kalitesini arttırmayı hedeflemektedirler (Dolatabadi ve Safa, 2011:33). Ancak katılımcı liderler, takipçilerinin kararlara katılmalarına izin verseler de lider olduklarını ve kontrolü elde tuttuklarını takipçilerine hissettirmektedirler. Ayrıca takipçilerinin, işin bir parçası olduklarını düşünmelerini sağlamakta, yaratıcılıklarını teşvik etmekte ve onları ödüllendirmektedirler (Maloş, 2012:423-424).

Katılımcı liderler grup çalışmalarına aktif olarak katılmakta, çalışmaları yakından takip etmekte ve çalışmalar sırasında takipçilerden gelen geri bildirimleri değerlendirmektedirler. Çünkü bir liderin her alanda uzman olması mümkün görülmediğinden, takipçilerden gelen geri bildirimler doğrultusunda alınan kararların daha sağlıklı ve etkili olacağı düşünülmektedir (Bogdanic, 2012:64). Liderin takipçilerinden alacağı destek işletmede güven, motivasyon, inovasyon ve iş tatminini gibi olumlu geri bildirimlere dönüşebilmektedir (Nemaei, 2012:22).

1.2.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Tam serbetslik tanıyan liderlik, ilk kez Levin, Lippitt ve White tarafından 1938 yılında tanımlanmıştır (Maloş, 2012:424). Sonrasında 1986 yılında Dyer'in çalışmaları sonucunda belirlenen dört liderlik stilinden (Katılımcı, Tam Serbestlik Tanıyan, Otokratik ve Profesyonel) biri olmuştur. Tam serbeslik tanıyan liderlikte, işletmenin görev ve hedefleri belirlenmekte ve takipçilerin bu görev ve hedefler doğrultusunda hareket etmeleri beklenmektedir (Sorenson, 2000:185). Tam serbest liderlik stili, karar alma yetkisini takipçilerine veren liderleri tanımlamaktadır (Val ve Kemp, 2012:29; Al-Ababneh, 2013:93). Tam serbestlik tanıyan liderlik stili, takipçilere müdahale etmemekte ve onları kendi halinde serbest bırakmaktadır. Takipçilerin problemleri çözmek için gerekli çözüm yollarını, kendileri bulmaları

gerekmektedir. Çünkü tam serbestlik tanıyan liderler, takipçilere işin asıl yapılacağı konusunda pek de yardımcı olmamakta kendilerini geri çekmektedirler (Val ve Kemp, 2012:29).

Tam serbestlik tanıyan liderler takipçilerine çok az rehberlik etmekte, takipçilerine karar vermede tam özgürlük tanımakta, işin işleyişi için gerekli tüm araç-gereçleri sağlamakta ve sorunlarla mücadelede takipçileri yalnız bırakmaktadırlar (Maloş, 2012:425). Tam serbestlik tanıyan liderliğin, insan odaklı bir liderlik stili olmasına, sorumluluk üstlenme ve karar almada takipçilerin gelişmesini sağlamasına rağmen, tüm sorumluluğu çalışana bırakmak sakıncalı olabilmektedir. Çünkü takipçiler lideri kayıtsız olarak algıladığında farkında olmadan yanlış kararlar verebilmektedirler (Nemaei, 2012:22).

1.2.5. Modern Liderlik Tarzları

Son yıllarda gerçekleşen bilimsel, teknolojik, politik, sosyolojik gelişmeler ile uluslararası ilişkilerde yaşanan değişikliklerden liderlik ve liderlik araştırmaları da etkilenmiştir. 20. Yüzyılın son çeyreğinden itibaren liderlerin karizmatik yönleri dikkat çekmeye başlamıştır. Liderlik tanımının değişmesinde dönüm noktası olan bu yıllardan sonra dönüşümsel, vizyon sahibi ve değere dayalı liderlik uygulamaları odak noktası haline gelmiştir (Bass ve Bass, 2009:2). Western'e (2019) göre yeni liderlik yaklaşımları üzerine yapılan çalışmalarda iki önemli unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, değişen sosyal, politik ve ekonomik koşullara çağdaş liderlik çözümleri bulma ihtiyacıdır. Bir diğeri ise en son fikirleri içeren kitaplar, danışmanlık hizmetleri, eğitimler, işletme ve yönetim okulları gibi uygulamalar yoluyla büyük bir lider ortaya çıkarmak ya da yönetim geliştirme uygulamaları ile endüstriyi ayakta tutmaya duyulan ihtiyaçtır (Western, 2019:173).

Western (2019:173) yeni liderlik yaklaşımlarını "kuzu gibi giyinmiş koyun eti"ne benzetmektedir yani yeni liderlik yaklaşımlarını, eski yaklaşımların yeni kılığına girmiş versiyonları olarak tanımlamaktadır. Bu eski liderlik yaklaşımlarında liderler büyük insan olarak tasvir edilmekte ve büyük insanların genelde doğuştan büyük insan olmak üzere doğdukları düşünülmektedir. Günümüzde bu büyük insan

teorilernin, modern liderik yaklaşımları için bir temel oluşturduğu görülmektedir. Büyük insan teorilerinin kötü yönleri geliştirilerek çağa uygun makul liderlik yaklaşımları ortaya atılmaya başlanmıştır (Kirkpatrick ve Locke, 1991:48).

1.2.5.1. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik

Dünya ekonomisinin değişmesi ile yeni liderlik tarzları ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlardan bir tanesi de dönüşümsel liderlik tarzıdır (Tichy ve Ulrich, 2008:1). Dönüşümsel liderlik, en popüler modern liderlik teorisi olarak kabul edilmektedir. Burns'un 1978 ve Bass'ın 1985 yıllarında yaptıkları çalışmalar ile tanıtılmıştır (Piccolo ve ark., 2012:568-569).

Dönüşümsel liderler, eski düzene yenilik getiren, yeni bir şey ortaya koyan liderlerdir (Tichy ve Ulrich, 2008:1). Dönüşümsel liderlerin odaklarında organizasyonlarını değiştirme fikri yer almaktadır. Dönüşümsel liderler, mevcut misyon ve vizyonları yeniden tanımlayan, kişileri güçlendiren, umudu, iyiliği ve enerjiyi işletmeye getiren, hedeflere ulaşmak için sistemi yeniden yapılandıran kişiler olarak tanımlanmaktadırlar (Leithwood ve Poplin, 1992:9). Dönüşümsel liderler, önderlik ettikleri grubun üst düzey gereksinimlerini karşılamaya çalışan ve grup üyelerinin iş tatminini sağlamak için çabalayan kişilerdir (Bass ve Stogdill, 1990:36). Dönüşümsel liderler kişilere ve kurumuna karşı sorumluluklarında ekstra çaba göstermektedirler (Çetin ve ark., 2012:10).

Dönüşümsel liderlik halen en çok tercih edilen liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır (Ellis, 2015:66). Günümüze kadar birçok araştırmacı dönüşümsel liderliği tanımlamıştır ve bu tanımların birbirine paralel olduğu görülmektedir. Bu tanımlamalarda dönüşümsel liderler; ilham verici, karizmatik, entelektüel çekiciliği olan ve kendine özgü düşünce tarzına sahip kişiler olarak nitelendirilmişlerdir (Bass ve Bass, 2009:218). Ayrıca dönüşümsel liderler, takipçilerini etkileme yetenekleri ve çevrelerini değiştirebilme özelliğine sahip kişiler olarak tanımlanmışlardır. Takipçilerin gelişimiyle de yakından ilgilenen dönüşümsel liderlerin, takipçi performasını arttıracakları ve böylece örgütsel büyümeyi sağlayacakları öngörülmektedir (Kirby ve ark., 1992:303).

Dönüşümsel liderler, etkileyici karizmaya sahip ve ilham veren kişi olarak tanımlanmaktadırlar. Astlarına ve onları zihinsel olarak uyaracak olan faktörlere odaklanmaktadırlar. Astlarını kendi çıkarlarının ötesine geçmeleri ve organizasyonun iyiliği için hareket etmeleri yönünde etkilemektedirler (Bromley, 2007:54). Bir amaca veya ortak hedefe ulaşma duygusu oluşturarak, yüksek standartları elde etmek için astlarını teşvik edebilmektedirler (Mohiuddin, 2017:2383). Dönüşümsel liderler başkalarını güçlendirebilme yeteneği ile işin doğasına, formuna ve işleyişine olağan dışı değişiklikler getirebilme yeteneğine sahiplerdir (Spillane ve ark., 2001:24). Dönüşümsel liderler önce örgüt kültürünü özümsemekte, sonrasında ise ortak varsayımları, değerleri ve normları gözden geçirerek var olan örgüt kültürünü yeni bir vizyonla değiştirmektedirler (Bass ve Avolio, 1993:112).

Dönüşümsel liderler takipçileri için endişelenen ve onları önemseyen liderlerdir. Ancak dönüşümcü liderlerin önceliği, takipçilerinin örgütsel hedeflere ulaşmaları için onlara gerekli destekleri sağlamaktır (Stone ve ark., 2004:354). Bu bağlamda dönüşümsel liderler öcelikle örgütün geleceği hakkında zorlayıcı bir vizyon belirlemektedirler. Daha sonra bu zorlayıcı vizyonla tutarlı bir çalışma modeli ortaya koymaktadırlar. Sonrasında ise, takipçilerini teşvik ederek hedefleri kabul ettirmekte, destek ve teşvik ile yüksek performans sağlamaktadırlar (Wang ve ark., 2005:421). Dönüşümsel liderler, grupların ve organizasyonların gelişimini teşvik ederken, takipçilerinin başarma ve kendini geliştirme isteklerini arttırmaktadırlar. Bu liderler idealize edilmiş etki olarak tanımlanan karizmaya, kendine özgü düşünce tarzına, zihinsel etkileme gücüne ve ilham verici bir motivasyona sahiptirler (Bass ve Avolio, 1990:23). Canlılık ve yüksek enerjiye sahip olmaları nedeniyle dönüşümsel liderler, iş kaynaklarını harekete geçirerek tükenmişliği azaltmakta etkilidirler (Tafvelin ve ark., 2019:160).

Dönüşümsel liderler, takipçilerinin doğru ve önemli olanı anlama bilincini arttırmakta ve motivasyonel yönden onları desteklemektedirler. Böylece takipçilerinin kendi çıkarlarının ötesine geçmek için harekete geçirmekte ve takipçilerinde güçlü bir amaç duygusu oluşturmaktadırlar (Bolden, 2003:16). Birebir ilgi ile takipçilerini yaratıcılık ve kendi kendini yönetme konusunda teşvik etmektedirler (Kirby ve ark., 1992:304).

Dönüşümsel liderlik teorisi ortaya çıktığından bu yana değişmiş ve zamanla dört boyutlu bir model halini almıştır. Bu boyutlarda, idealize edilmiş etki/karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleşme kavramları ele alınmıştır (Piccolo ve ark., 2012:569; Saeed ve Ahmad, 2012:151). Dönüşümsel liderler, çalışanlarda vizyon duygusu uyandırma, çalışanları mevcut durumla mücadele etmeye zorlama, ideale ulaşma, teşvik ve ilham verme özellikleri bulunmaktadır (Pearce, 2002:299).

1.2.5.2. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderlik, iki ideal liderlik tarzından biri olarak anılmaktadır (Mohiuddin, 2017:2382). İşlemsel liderler, takipçilerine yön veren, ödüllendiren ve motive eden liderlerdir. Kendi rolleri, görevleri ve şartlarının gerektirdiği hedefi belirlerler ve bu doğrultuda şartlara, görevine ve rolüne uygun davranarak üzerine düşen işlemleri tamamlarlar (Bromley, 2007:54). İşlemsel liderlik tarzında liderler, örgüt kültüründe var olan kuralları, prosedürleri ve normları takip ederek çalışırlar (Bass ve Avolio, 1993:112). İşlemsel liderler aynı zamanda ödülü bir araç olarak kullanılar ve belli bir şartın gerçekleşmesine bağlı olarak kişileri ödüllendirmektedirler (Egri ve Herman, 2000:594). Bu sebepten işlemsel liderliğin, lider ile takipçileri arasındaki temel değiş tokuşlara dayanmakta olduğu görülmektedir. Yani yapılan ödüllendirme işlemi, işin yapılması karşılığındaki şartlı ödüllendirme ile olumlu performansın ödüllendirilmesini kapsamaktadır (Farahnak ve ark., 2019:4; Hernandez ve ark., 2011:1172). Bu yönetim tarzının olduğu bir işletmede çalışan bir kişi iş bitiminde başarı kazanılması sonucu fayda elde edeceğini bilmektedirler (Mohiuddin, 2017:2383). Çalışana yerine getirdiği görevler karşılığında verileceği vaad edilen ödüller, üst yönetim tarafından sağlanmaktadır (Kirby ve ark., 1993:304).

İşlemsel liderlik teorisinde, liderlerin takipçilerin sahip olamayacağı beceri ve uzmanlığa sahip oldukları varsayımı bulunmaktadır. Bu stile göre liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını bilmeli, iç ve dış çevrelerini tanımalı ve işin sonucuna göre takipçilerine ödül veya ceza vermelidirler (Nemaei, 2012:26). Takipçilerle, ödül ve cezalarla bu kadar ilgili olmalarına karşın işlemsel liderler, gelecekle ve değişip gelişmekle ilgilenmemektedirler (Ellis, 2015:66). Yalnızca bir şeyler ters gittiğinde

meydana gelen olumsuz geri bildirime müdahale etmektedirler (Bass, 2000:22). Bu sebepten, belirli bir süre boyunca sürecek olan ya da kısa vadeli yönetilen bir proje veya işe uygun olduğu düşünülmektedir (Frankel, www.nursingtimes.net, 05.09.2019). Ayrıca bu liderlik tarzında uygulanan ödüllendirme ile yönetim, olumsuz bir koşullu güçlendirme şekli olarak nitelendirilmektedir. Çünkü şarta bağlı ödül yöntemi, uygulanan en eski yöntemlerden biridir (Kirby ve ark., 1992:304). İşlemsel liderlik, etkili liderliğin bazı önemli unsurlarına sahip olsa da dönüşümsel ve karizmatik liderlik teorilerinin eşzamanlı ortaya çıkmasıyla birlikte gölgede kalmıştır (Hernandez ve ark.,2011:1172).

1.2.5.3. Etik Liderlik

Kapitalizm ile birlikte serbest piyasada güçsüz rakiplerin saf dışı bırakılması ile refah için ekonominin temel alınması gerekliliği doğmuştur ancak bu konular etik açıdan daima eleştirilmiştir (Aronson, 2001:244). Günümüzde neredeyse her tür organizasyonda etik anlamda skandal olabilecek haberler duyduğumuzu var saydığımızda, liderlerin etik özelliklerinin önemi artmaktadır (Brown ve Treviño, 2006:596). İnsanlar genelde etik konusunda rehber olarak etraflarındaki insanları benimsemektedirler. Bu yüzden takipçiler, liderlerini etik rehberlik kaynağı olarak görmektedirler (Brown ve ark., 117:2005). Çünkü etik liderler takipçilerinin dikkatini çeken ve onların düşünce ve davranışlarını etkileyen güçlü bir etik mesaja sahiptirler (Treviño ve ark., 2000:128).

Etik liderler doğru olanı yapmakla ilgilenmektedirler. Liderin etik davranışlarının etkisi çoğunlukla karar verme sürecinde görülmektedir (Mohiuddin, 2017:2382). Etik liderler, olması gereken uygun davranışı sergileyerek takipçilerine rol model olmaktadırlar. İşletmelerde etik iklim oluşturma, güven temelli kişilerarası ilişkiler kurma ve sosyal değişim başlatma gibi davranışlarla takipçilerini etkileyerek onların da bu değişime karşılık vermesini sağlayan iki yönlü bir iletişim kurmaktadırlar (Moore ve ark., 2019:2).

Etik liderler, adaletli davranan, dengeli kararlar veren, dürüst, ilkeli ve özenli kişiler olarak görülmektedirler. Etik liderler, takipçilerine sık sık etik konulardan

bahsetmekte, etik konusunda standartları olduğunu bildirmekte, bu standartların uygulanmasını istemektedirler. Etik kurallarının uygulandığında ödül uygulanmadığında ise ceza yöntemlerini kullanmaktadırlar. Takipçilerine etik konusunda rol model olmaları, kendilerinin de etik davranışlar sergilemesini gerektirmektedir (Brown ve Treviño, 2006:597).

Etik liderlik için sadece etik insan olmak yeterli değildir. İşletmenin ilkelerini etik çerçeve doğrultusunda belirlemeli ve tüm çalışanların bu ilkelerle uyum içinde davranmalarını sağlamalı ayrıca işletmeye zarar vermeyecek uygulamaları seçmelidirler (Treviño ve ark., 2000:128). Etik liderlik, etik davranışı teşvik etmenin yanı sıra etik dışı uygulamaları durdurmak için de çaba göstermektedir (Yukl ve Yukl, 2002:4). Bir işletmenin etik örgütsel değerleri dışında davranan bir çalışanının o işletmeye verdiği maddi zararlardan ziyade, işletmenin imaj ve kültürü üzerinde yarattığı geri dönüşü olmayan zararlar daha önemlidir (Treviño ve ark., 2000:128).

1.2.5.4. Karizmatik Liderlik

Yunanca bir kelime olan karizma kelimesi hediye anlamı taşımaktadır. İncil'de de yer alan karizma kelimesi buradaki kullanımında, kehanet, iktidar, öğretme, papazlık, bilgelik ve şifa gibi Tanrı'nın karizmatik hediyelerini nitelemekteydi (Conger ve Kanunga, 1987:637-638). Bu dönemde kilisenin meşruiyetinin temelini tanımlayan karizmatik özelliklerden etkilenen Weber, karizmatik liderlik anlayışına ilişkin ilk çalışmaları başlatmıştır (Hernandez ve ark., 2011:1172). Karizmatik liderde bulunan karizma etiketi, liderin kişisel özellikleri sayesinde bir aktiviteyi harekete geçiren ve bu aktivitenin sürdürülmesini sağlayan özel bir kaliteye sahip olduğunu ifade etmektedir. Kartizmatik lider takipçilerini motive eden, harekete geçiren, geleceğe yönelik öngörüsü olan, empati kuran, dinleyen ve anlayan özelliklere sahiptir (Nadler ve Tushman, 1990:82-83).

Karizmatik liderlerin, daha fazla risk almaları için takipçilerini sarhoş edercesine etkileyebilme yetenekleri bulunmaktadır (Avolio, 2007:31). Karizmatik liderler, takipçileri tarafından kahraman oldukları düşünülen veya olağanüstü yeteneklere sahip kişiler olarak görülmekteydiler. Zorlayıcı vizyon ve amaç duygusuna

sahip olan karizmatik liderler, tutarlı, kendine güvenli, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında kişilerdir (Bromley, 2007:54).

1.2.5.5. Dağıtılmış Liderlik

Son yıllarda birçok yeni liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan biri dağıtılmış liderlik yaklaşımı olsa da aslında 1954 yılında Gibb tarafından Sosyal Psikoljinin El Kitabı'nda ortaya atılmış ve Brown ile Hosking'in 1986 yılındaki çalışmasına kadar pek gündeme gelmemiştir (Gronn, 2000:324). Zamanla liderlerin üstün bir varlık olarak görüldüğü yaklaşımların yerini, liderlik görevini, örgütün tamamına yayılmasının benimsendiği dağıtılmış liderlik gibi yeni yaklaşımlar almıştır (Özdemir, 2012:579). Yalnızca lider-takipçi etkileşimine odaklanan geleneksel liderlik yaklaşımlarının tersine, dağıtılmış liderlik yaklaşımında liderlik sürecinin tüm kuruma dağıldığı görülmektedir (Adıgüzelli, 2016:269).

Dağıtılmış liderlik kavramı, birden fazla liderlik özelliğini birarada barındırması anlamında veya liderliğin bireysel bir nitelikten ziyade örgütsel bir kalite olduğunu ifade eden anlamda da kullanılmaktadır (Spillane, 2005:143-144). Dağıtılmış liderlik, farklı sorumluluklara sahip birden fazla liderlik davranışını içeren liderlik süreçlerini tanımlamaktadır (Yukl, 2008:716). Ayrıca dağıtılmış liderlik anlayışı, herhangi bir insanın bir işletmeye liderlik edecek potansiyele sahip olduğunu kabul etmektedir (Harris, 2008:173). Bu liderlik anlayışında, bazı liderlik rolleri takipçilere verilmekte, liderlik işlevlerinin takipçilerden biri tarafından yürütülebileceği ve görevlerin sorumluluğunun takipçilerden seçilen bir lidere bırakılabileceği düşünülmektedir (Korkmaz ve Gündüz, 2011:128).

Dağıtılmış liderlik, demokratik liderlik, paylaşımcı liderlik, işbirlikçi liderlik gibi liderlik anlayışlarına da benzetilmektedir (Spillane ve Diamond, 2015:1). Takipçilerine özgürlük tanıyan, karar verme yetkisi veren bu liderlik stili, emir ve komuta ile yönetim stiliyle bağdaşmayan bir davranış sunmaktadır (Aslan ve Bakır, 2015:3). Dağıtılmış liderler, astlarına örnek olmakta, işletmenin özelliklerini ve politikasını temsil etmektedirler (Harris ve Spillane, 2008:31-32).

Dağıtılmış liderliğin tarihine bakacak olursak kalıcı bir kavram olarak kalacağı

görülmektedir. Kavramın on yıldan fazla zamandır araştırmalara konu oluyor olması zorlu ilk aşamayı atlattığı ve araştırılmaya devam edeceği anlamı taşımaktadır. Dağıtılmış liderlik gündemde kalacağına dair belirtilere sahiptir (Gronn, 2008:1419. Dağıtılmış liderlik stilinin işlerliği deneysel çalışmalarla desteklenmiştir (Harris ve Spillane, 2008:31-32). İşletmelerde dağıtılmış liderlere olanak tanınması, bu liderlik stiline uyumun sağlanması ve liderlik stilinin desteklenmesi başarıyı ve verimliliği berberinde getirecektir (Harris, 2008:173).

1.2.5.6. Otantik Liderlik

Otantik liderlik kavramı Luthans ve Avolio (2003) tarafından geliştirilmiştir (Luthans ve Avolio, 2003:241). Araştırmacılar, güven sağlayacak ve doğru olanı şeffalığı ile sunacak bir lider arayışının varlığından söz etmektedirler (Sparrowe, 2005:419-420). Otantik liderler, amaçlarına ulaşmada tutkulu olan, değerlerini tutarlı bir şekilde uygulayan ve kafalarının yanı sıra kalpleriyle de önderlik eden kişilerdir. Uzun vadeli, anlamlı ilişkiler kurmakta ve hedeflere ulaşmak için gerekli öz disipline sahiptirler (George ve ark.,2007: 130). Otantik liderlerde, yüksek düzeyde öz farkındalık özelliği bulunmaktadır. Doğalarında var olan otantik davranışsal ve ilişkisel yönelimlerinin etkisiyle, takipçileri ile yakın ilişkiler kurmaktadırlar. Böylece takipçileriyle aralarında oluşan değer uyumu ile birlikte, takipçilerinin işletmeyle özdeşleşmelerini sağlamaktadırlar (Ilies ve ark., 2005:383).

Takipçileri ile yakından ilgili olan otantik liderlerin bu ilgileri, olumlu olanı güçlendirmekten ve olumsuz sonuçları azaltmaktan daha değerli bir davranış olarak görülmektedir (Walumbwa ve ark., 2008:113). Otantik liderlik modeli, bir liderin gelişimini sağlayan kendini tanıma ve kendi davranışlarını düzenleme gibi bilişsel öğelerin takipçilerin gelişimine yansıdığını vurgulamaktadır (Avolio, 2007:30). Otantik liderlik modeli, kendi inanç ve değerleri doğrultusunda hareket eden, bu inanç ve değerleri ile takipçilerinin çalışma tutumlarını ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilen liderleri temsil etmektedir (Hernandez ve ark., 2011:1174). Ortak bir değer yaratarak insanları bu değer etrafında bir araya getirmekte ve müşterilere hizmet etmek için liderlik yapmaktadırlar (George, 2010:12).

Shamir ve Eilam'a (2005) göre otantik liderin dört karakteristik özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki otantik liderlerin, liderliklerinin kandırmaca olmadığı yönündedir. Yani lider pozisyonunda oldukları için lider rolünü takınmamaktadırlar. İkinci özellikleri liderlik rolünü statü, onur gibi diğer kişisel ödüller sağlamak için yerine getirmedikleri yönündedir. Kendi misyonlarının bulunmaktadır ve bu doğrultuda hareket etmektedirler. Üçüncüsü, otantik liderlerin orijinal olduğu yönündedir. Kendilerine özgü kişisel özellikleri ile değerleri bulunmaktadır. Sonuncusu ise, otantik liderlerin eylemlerinin değerlerine ve inançlarına bağlı olduğudur. Söyledikleri, inandıkları şeylerle yaptıkları şeyler birbiri ile uyumlu olmaktadır (Shamir ve Eilam, 2005:396-397).

Otantik liderler başkaları gibi olmaya çalışmayan, gerçek ve kendi gibi davranan kişilerdir. Başkalarının deneyimlerinden birşeyler öğrenseler de asla onları taklit etmemektedirler. Bu liderler, herhangi bir özellikler listesiyle tanımlanmayacak kadar karmaşık insanlardır (George, 2010:8-9). Otantik liderlerin davranışlarında açıklık bulunmaktadır. Kişisel ve ahlaki özelliklerini karşısındaki ile açıkça paylaşmakta, karşısındakinde bulduğu yararlı fikirleri kabul etmekte ve yetkinliklerini açıkça dile getirerek karşısındakine kendisini tanıma fırsatı vermektedirler (Walumbwa ve ark., 2010: 901). Otantik liderler, olumlu duygusal etki ve olumlu bir örgüt iklimi oluşturmaktadırlar. Teşvik edici bir davranış biçimiyle, takipçilerinin gelişimleri için olumlu anlamda onları desteklemektedirler (Walumbwa ve ark., 2008: 94).

1.2.5.7. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik (Servant Leadersip) kavramı ilk kez 1970 yılında Greenleaf tarafından kullanılmıştır. Greenleaf bu liderlik stilinin, liderlik olgusunun söz konusu olabileceği işletmeler, eğitim kurumları, kiliseler ve vakıflar gibi her türlü kuruluşta uygulanabileceğini söylemiştir (Russell ve Stone, 2002:145; Van Dierendonck, 2011:1129; Spears, 2010:26; Uğurluoğlu ve ark., 2015:242). Türkçe yazında ise hizmetli, hizmetçi, hizmetkar, hizmet yönelimli liderlik olarak yer almaktadır (Cerit, 2008; Balay ve Ahmet, 2014; Bakan ve Doğan, 2012; Uğurluoğlu ve ark., 2015). Hizmetkâr liderlik kavramı, günümüzde takipçilerin ve işletmelerin istediği liderlik

biçimi olarak karşımıza çıkmakta ve birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Spears, 2010:26). Hizmetkâr liderlik, liderlerin takipçilerine hizmet etme görevini vurgulamaktadır. Bu liderlik tarzı liderlerin hizmet etme arzularından doğmaktadır (Bolden ve ark., 2003:12).

Hizmetkâr liderler hem üretimi hem de kendisiyle çalışan insanları önemseyen bir anlayışa sahiplerdir. Aslında üretimden ziyade çalışanlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Çalışanlarına kendi kendilerini idare etme fırsatı tanımakta, çalışanlarının davranışlarını nazikçe etkilemekte, böylece onları harekete geçirmekte ve motive etmektedirler (Stone ve ark., 2004:356). Takipçilerinin kişisel gelişimlerine odaklanmaktadırlar (Van Dierendonck, 2011:1229). Takipçilerini geliştirmek, güçlendirmek, onlara yön vermek ve bu süreçte alçakgönüllülük, özgünlük ve sorumluluk duygularıyla hareket etmektedirler (Van Dierendonck, 2011:1254). Ayrıca hizmetkâr liderler, takipçilerini karar alma sürecine dâhil etme, güçlü etik davranışlara sahip olma, önemseme, şevkat gösterme, işçilerin gelişmesini sağlama gibi özellikleri ile işletmelerini geliştirmeyi hedeflemektedirler (Spears, 2010:26).

Hizmetkâr liderlerin, hizmet etme istekleri doğalarından gelen bir histir. Hizmetkâr liderler, takipçilerinini insan olarak büyümelerine, daha akıllı, daha sağlıklı, daha özgür, daha özerk olmalarını istemektedirler. Takipçilerinin de ileride birer hizmetkâr lider olma yolunda gelişmeleri için çaba sarfetmektedirler (Bass, 2000:33). Yapılan araştırmalar sonucunda hizmetkâr liderlere ait ortak özellikler tanımlansa da belirsizliklerin de olduğu görülmektedir. Russell ve Stone (2002) çalışmalarında kavramın alan yazının incelemişler ve vizyon sahibi olma, alçakgönüllülük, dürüstlük, güven, hizmet, modelleme, öncü olma, başkalarının takdirini kazanma ve güçlendirme olarak tanımlanan dokuz ortak işlevsel özellik belirlemişlerdir. Araştırmacılar ayrıca bu dokuz özelliği destekleyici, iletişim, güvenilirlik, idarecilik, görünürlük, etki, ikna, dinleme, teşvik, öğretme ve yetkilendirme gibi liderlik özelliklerinin de bu liderlerde bulunduğunu belirtmişlerdir (Russell ve Stone, 2002:146-147).

1.3. Bilge Liderlik

Bilge liderlik kavramı aslında çok eski bir tarihsel geçmişe sahiptir. M.Ö. 4. yüzyılda Hindistan'da Maurya imparatoru Chandragupta'nın danışmanı ve başbakanı olan Kautilya tarafından kaleme alınan yazıda Arthashastra'da bilge liderlik kavramı kullanılmıştır. Kautilya bu yazısında, liderin bilgeliğine dayanan bir ulus kurma ve yönetme stratejileri üzerinde durmuştur (Singh, 2016:36). Bilgeliğin hem doğu hem batı dünyasında tüm manevi uygulamaların temelinde var olduğu kabul edilmektedir (Kriger, 2008:257). Pratik bilgeliğin kökeni Aristotales'in tanımladığı üç bilgi formundan biri olan Phronesis kavramında yatmaktadır. Phronesis kelimesi Yunanca kökenli bir kelime olup, bilgelik, aklı başındalık ve zekâ anlamlarında kullanılmaktadır (Çebi, 2015:2; Kart, 2015:82; Çörekçioğlu, 2015:2; Küpers, 2016:38). Phronesis'in ifade ettiği bilgelik en iyiye nasıl ulaşılacağını bilmeyi temsil etmektedir (Grint, 2007:239). Aristotales ise "Nicomachean Ethics VI.6" da bilgeliği, insan için iyi ya da kötü olabilecek herşeyde gerçekçi ve mantıklı hareket edebilme durumu olarak tanımlamaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 2011:60). Ayrıca Aristotales bilgeliği, "yaşamın ve durumların değişen koşullarıyla başa çıkarken erdemli davranmak" olarak tanımlamaktadır (Rooney ve McKenna, 2008:711).

Modern dünyada psikolojik ve felsefi alanlarda çalışan örgütsel araştırmacılar bilgeliği tanımlamak için, pratik olarak en uygun bilgelik teorilerinin kaynağını tanımlamakta "en uygun", "ideal" ve "üstat" gibi kavramları kullanmayı tercih etmişlerdir (Küpers ve Statler, 2008:380). Bilge, yüksek kavrama, derin düşünce ve büyük sezgi gücünün birleşimlerinden oluşmaktadır (Jafari, 2109:294). Bilgelik, "dürüstlüğü temel alan ve belirli ilkelerle işleyen sağlam bir karakter ile özgürlük duygusu, bütünlük, hizmet bilinci, bolluk ve nefs gibi bilinçlerin biraraya gelmesiyle ortaya çıkan olgunluk yeterliliği" olarak tanımlanmaktadır (Özgür, 2011:221). Bilgelik, bilgi, inanış, sezgi ve deneyimler arasında güçlü bir dengenin varlığını ifade etmektedir (Kaygısız ve Çağlıyan, 2014:228). Ayrıca bilgelik, karar vermede birçok sosyal ve etnik faktörün göz önünde bulundurulması ile neyin ne kadar bilindiğinin ve en iyi olanın ne olduğunun belirlenmesi sonucunda uygulanacak en ideal davranış olarak da tanımlanmaktadır (Akyüz, 2018:58-59). Başka bir tanıma göre ise bilgelik,

kişinin sahip olduğu çeşitli bilgileri doğru anda sentezleyerek kullanabilmesi veya kişinin sahip olduğu bilgileri içselleştirerek başka bir alana taşıması ve kullanması durumudur (Kaygısız, 2019:45).

Felsefenin kurucusu olarak kabul edilen Plato iyi lideri "bilge" olarak tasvir ederek bilgelik ve liderlik özelliklerinin yönetimde birarada bulunması gerekliliğine değinmektedir (Gül ve Beyşenova, 2019:439). Plato, bilgeliğin sadece boş metafiziksel tefekkürde değil; aksine, düşünceli ve etik yargıda aranması gerektiğine değinmektedir. Plato'ya göre, bu tür yargılar, arzu, ruh, akıl ve uyumdan oluşan bir ruh içermektedir. Bu yargıları dengelemenin, bilgelik için gerekli olduğu çünkü ruhun bileşenleri arasında bir karışıklık olmaması gerektiğini vurgulamaktadır (Rooney ve McKenna, 2008:710). "Bilge" kelimesi Asya Hunlarından beri siyaset ve iradede hâkimiyet anlamında kullanılmakta ve Türkçenin en köklü kelimelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yusuf Has Hacib 11. yüzyılda kaleme aldığı Kutadgu Bilig adlı siyasetnamesinde, bir liderde bulunması gereken vasıflardan birinin "bilgelik" olduğunu yazmıştır (Kaya, 2917:321). Bilge liderlik, "sağduyu ve güvenilirlik aracılığıyla manevi otoriteye sahip olma durumu" şeklinde tanımlanmaktadır (Özgür, 2011:221).

Araştırılma geçmişine baktığımızda bilgeliğe ilginin 1980'lerde başladığı ve bir teorisyen ya da araştırmacı tarafından değil de yaşlılık hastalıkları uzmanları tarafından gün yüzüne çıkarıldığı görülmektedir (Parco-Tropicales ve Guzman, 2014:547). Liderlik alanında bilgelik uygulamalarına yönelik çalışmalar, 1989 yılından bu yana devam etmektedir (Kaipa ve Radjou, 2013). Örgütsel alanda ilgi ise çağımızdaki hızlı değişim nedeniyle örgütlerde oluşan belirsizliğe ve olaylara otantik, etik ve etkili bir biçimde yanıt verecek bir liderin var olup olmadığının irdelenmesi ile başlamıştır. Bu irdeleme araştırmacıları, uzun süre boyunca eski felsefi kavramları analiz etme ve incelemeye itmiştir. Sonuç olarak Imagination Lab Foundation (İsviçre-Lozan) ve Columbia Üniversitesi'ndeki araştırmacılar arasında yapılan iş birliği ile "bilge liderlik" en iyi liderlik stilini tanımlamak üzere ortaya atılmıştır (Holliday ve ark., 2007:126).

Bilge liderlik, "daha çok iyilik sunmak için eylemlerin yansıma ve iç gözlem

ile dengelenmesi yoluyla akıllılığın arttırılması" ve "alçakgönüllülük ile etik açıklılığa açılan kapı" olarak tanımlanmaktadır (Kaipa ve Radjou, 2013). Bilge liderlik olgusunda, liderliğin hem doğuştan var olabilen hem de sonradan öğrenilebilen bir özellik olduğu savunulmaktadır. Ancak, öğrenmek, iyi ve bilge bir lider olmayı seçip seçmemek bireyin kendisine bağlı bir durum olarak görülmektedir (Pierce ve Newstrom, 2003:18). Çünkü yöneticilerin bilge lidere dönüşmeleri içsel bir süreçtir ve bu dönüşüm davranışlarda da değişim gerektirmektedir (Özgür, 2011:228). Ancak bilge liderlik, sadece bilmek, anlamak ve algılamak gibi bilişsel olgulardan ibaret değildir. Bir liderin bilgeliği, örgütsel bilgiyi anlaması için gerekli birtakım sezgisel ve taktiksel öğeler de içermektedir (McKenna ve Rooney, 2008:539). Akıl, zekâ gibi bilişsel kapasitelerinin ve bilgi birikimlerinin yanında ruhsal, ahlaki kapasitelerini de kullanmaktadırlar (Summak ve Özgan, 2007:271).

Bilgelikle beslenen eylemler ve liderlik davranışı, günümüz organizasyonları için oldukça önemli hale gelmektedir (Kriger, 2008:257). Günümüzün çalkantılı iş ortamı düşünüldüğünde liderlerin, bilgeliğe ilişkin bilişsel ve davranışsal yönlerini geliştirmeleri gitgide gerekli hale gelmektedir. Çünkü bilgelik geliştikçe, sürdürülebilir organizasyonlar oluşmaya başlamaktadır (Kriger, 2008:266). Bilge liderlerin amaçları, bulundukları organizasyonlarda sistemi dönüştürmektir (Özgür, 2011:217). Organizasyonlarda bilge lider davranışı sergilenmesi; amaç, eylem ve taktikler ile ilgili belirsiz durumlarda sonuç almaya yönelik bilge kararların verilmesi anlamı taşımaktadır (Pisapia, 2009:7).

Bilge liderler, sağduyulu, kanıtlanabilir şekilde bilgi birikimi bulunan, beklenmedik şekilde gelişen olaylara benzeri görülmemiş bir davranışla yanıt veren kişiler olarak tanımlanmaktadırlar (Küpers ve Statler, 2008:380-381). Bilge liderlerin, terbiyeli, güzel ahlaklı, başkalarını düşünen, kendini başkaları için feda edebilen, inançlı, karizmatik, çalışkan, başkalarını yaşatmak için yaşayan, işinin ehli, nazik gibi kişilik özellikleri bulunmaktadır (Kutanis, 2003:112-113). Bilge liderlerin odağında, takipçilerini geliştirerek lider yetiştirme davranışı bulunmaktadır (Özgür, 2011:217). İşini iyi bilen bir usta olarak görülen bilge liderlerin yanında takipçileri adeta meraklı bir çırak gibidirler (Kutanis, 2003: 112). Bulundukları organizasyonda takipçilerine yaptıkları işin yüce bir iş olduğunu hissettirmenin yanında, kurumunu, işini, üstlerini

seven ve işini içten severek yapan çalışanlar oluşturmaktadırlar. Bu duygular, yaratıcı heyecanla, kalpten bağlanarak çalışma ve keyifle iş birliği yapma gibi davranışlara dönüşmektedir (Özgür, 2011:224). İyi liderler bilge olmak için çaba göstermenin yanında bilgeliğin kurumsallaşmasına yönelik de çaba sarfetmektedirler (Gürsel,2018:15). Bu özellikleri ile bilge liderler, kurumlarda ilişkilerin kalitesini arttırmaktadırlar. Yaratıcılığı beslemekte ve takipçileri ile birlikte yaratıcı fikirler geliştirmektedirler. Takipçileriyle liderlik görevlerini paylaşmakta takipçilerinden üstün olmak yerine onlarla birlikte yükselmeyi tercih etmektedirler (Chatterjee, 2006:154).

Nonaka ve Takeuchi'ye göre bilge liderliğin altı önemli özelliği bulunmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 2011: 61-67). Bunlar;

-Bilge liderler, iyilik konusunda uzmandırlar: Olaylar hakkında ahlaki ayrım yapmakta ve neyin iyi olduğuna karar vererek, buna göre hareket etmektedirler.

- **Bilge liderler, özü kavrayabilirler:** Bir durumun ardında ne olduğunu hızlıca kavramakta, bu doğrultuda vizyonlarını belirlemekte ve eylemlerini gerçekleştirmektedirler.

- **Bilge liderler, paylaşılan bağlamlar yaratırlar:** Üst düzey yöneticilerine ve astlarına birbirlerinden öğrenmeleri için fırsatlar oluşturmakta ve bilgi paylaşımını sağlamaktadırlar.

- **Bilge liderler özü ifade ederler:** Bir durumun özünü ifade etmekte ve herkesin anlayabileceği şekilde iletişim kurabilmektedirler.

- **Bilge liderler politik güçlerini kullanırlar:** Birşeyin özünü ifade etmek veya iletmek her zaman yeterli olmamaktadır. Bilge liderler insanları biraraya getirmek, hedeflerin gerçekleşmesi için herkesin bilgi ve gayretini birleştirip sentezlemek için politik güçlerini de kullanmaktadırlar.

-Bilge liderler, diğer insanlardaki pratik bilgeliği teşvik etmektedirler: Bilgeliğin her zaman üst düzey yöneticilerde bulunduğu fikrini kabul etmemektedirler. Bilge liderler, bilgeliği mümkün olduğu kadar dağıtmak ve her seviyedeki çalışanlara

ulaştırmak istemektedirler.

Nonaka ve Takeuchi (2011) bilge liderleri; iyilikle karar veren, karar verirken sosyal ve örgütsel çıkarları gözeten, insanların ve nesnelerin özünü kavrayan ve güçlü öngörülere sahip olan, paylaşım bağlamları oluşturarak güçlü yönetici-çalışan iletişimi sağlayan, kişilerin özüyle iletişim kurabilen, üstün konuşma becerisine sahip ve deneyimlerini hikayeler, örnek olaylar aracılığı ile kişilerin gözünde canlandıracakları şekilde aktarabilen, siyasi güçlerinin farkında ve bu gücü insanları bir araya getirme ve motive etme amacıyla ustaca kullanabilen, bilgeliği pratikler yoluyla aktarabilen, çalışanlar ile usta-çırak ilişkisi kurarak onların gelişmesini sağlayabilen özellikte liderler olarak tanımlamaktadırlar (Weixu, 2020:8).

Kaipa (2014) ise çalışmasında, liderlerin bilge karar vermeleri temalı Hindu destanı Mahabharata'dan, bilge liderlerin özelliklerini derlemiştir. Bu destana göre bilge liderlerin dört önemli özelliği özetlenmiştir (Kaipa, 2014:837). Bunlar;

- Kriz anında etik kararlar vermek,
- Olaylar sırasında doğru kararın ne olduğunu bilmek,
- Etik karar vermenin ince ve temel kısmını oluşturan manevi ayrımcılık yapmamak,
- Kişilerin rollerinin arkasındaki duygularını ve kimliklerini yok saymadan, rollerini netleştirmek ve bu rolleri gerçekleştirmelerini sağlamaktır.

Kepena'ya (2000) göre bir liderin bilge olarak tanımlanması için bazı koşullar bulunmaktadır (Kepena, 2000: 11-13). Bunlar;

- Liderin başarılmasını istediği hedef, lider kişi veya kişiler tarafından faydalı olarak değerlendirilmelidir.
- Liderlik esnek olmalıdır, böylece çeşitli durumlara uygun liderlik tarzları ihtiyaca yönelik uygulanabilir.
- Lider, liderliğin hizmet edilmekten çok başkalarına hizmet etmek olduğunun bilincinde olmalıdır.
- Lider başkalarını güçlendirmeye ya da eğitmeye çalışmalıdır. Böylece, lider görevinden ayrıldığında, liderlik etmeleri için yanında eğittiği kişiler görevi

devralabilirler.

- Lider, liderlik gücünün ve kaynağının Tanrı olduğuna inanmalıdır. Ayrıca lider, liderliğine ilişkin olarak Tanrı'ya karşı sorumlu olduğunu bilmelidir.
- Lider söylediği ve tavsiye ettiği şeyleri uygulamalıdır. Lider söylediklerini kendisi uygulamıyorsa takipçileri liderlerine saygı duymayı bırakabilir.

Strom ve Ledoux (2011)'a göre liderliğin bilgeliğe ulaşması için dört temel yol bulunmaktadır. Bunlar Tablo 2.' de belirtildiği gibi; öykü/hikâye, görkem, umut ve lütuf olarak sıralanmaktadır (Strom ve Ledoux, 2011:95).

Tablo 2. Bilge Liderliğin Temelleri

	İnşaa Etme ve Besleme	**Zihin ve Kalple Görme**
Öykü/Hikâye	Açıklık	Gerçek/Hakikat
Görkem	Zerafet	Güzellik
Umut	Güçlü Karakter	İyilik
Lütuf	Kalp	Çeşitliliğin Birliği

Kaynak: Strom, M., Ledoux, L., (2011), "Arts of the wise leader", *Leading With Wisdom*, (7), 95-103.

-Öykü/Hikâye; Hikâye ile besleme, görüş ve fikirlerde "açıklılık", zihin ve kalple görme ise "hakikat" olarak ortaya çıkmaktadır (Strom ve Ledoux, 2011:101).

-Görkem; Görkem ile besleme "zerafet", zihin ve kalple görme ise "güzellik" olarak nitelendirilmektedir (Strom ve Ledoux, 2011:102).

-Umut; Umut ile besleme "güçlü karakter", zihin ve kalple görme ise "iyilik" olarak ifade edilmektedir (Strom ve Ledoux, 2011:102).

-Lütuf; Lütuf ile besleme **"**kalp ile hareket etme" ve "statüleri ortadan kaldırma", zihin ve kalp ile görme ise "çeşitlilikten birlik meydana getirme" olarak ortaya

çıkmaktadır (Strom ve Ledoux, 2011:103).

Bilge liderlerin sadece analitik değil aynı zamanda yaratıcı, hayal gücü kuvvetli ve sezgisel yönlerinin olduğunu düşünen McKenna ve Rooney'in 2008 yılında yaptıkları çalışmalarında ortaya koydukları bilge liderlik yaklaşımlarına göre;

- İlk olarak bilge liderlerin yapıcı olması, dünyayı farklı şekillerde görmeleri ve bu anlayışa göre hareket etmeleri gerekmektedir.
- İkincisi bilge liderlik için bilişsel karmaşıklık gerekli ama yeterli bir özellik değildir.
- Üçüncüsü, bilge liderlikte söylem, izin verilen bilgiye ve onun dolaylı ontolojisine aracılık etmek için çok önemlidir,
- Sonuncusu ise bilge liderlikte var olan bilgi doğal olarak sosyal bilgi olmalıdır (McKenna ve Rooney, 2008:539).

McKenna ve arkadaşlarının (2009) yapmış oldukları bir araştırmada ise araştırmacılar bilge liderlerin övgüye değer beş özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar:

- Bilge liderler bilişsel karmaşıklığa sahip olmalıdır. Bu özellik karmaşık ortamlardaki karmaşık ve belirsiz olaylarla başa çıkma kapasitesidir.
- Bilge liderler rasyonel ve derin düşünceye sahip olmalıdırlar. Bu özellik bir durumun gerçek yüzünü anlama, gerçekleri arayıp bulma ve olaylarla mantıklı bir şekilde ilgilenme kapasitesine sahip olma, yanında bu gerçeklerin ontolojik temelini anlamak ve sorgulamak için yeterli kapasiteye sahip olmasıdır.
- Bilge liderler yaratıcılık sergilerler ve akla uymayan durumlara mantıklı bir şekilde yaklaşırlar. Yaratıcı düşünme ve yargıda bulunma konusunda kendi içgüdülerinin potansiyeline güvenme kapasitesine sahiptirler.
- Bilge liderler, uzun vadeli vizyona sahip ve erdemli kişilerdir. Uzun vadeli refaha ulaşma konusunda verdiği taahhütleri yerine getirmeleri sadece şirket paydaşları için değil, genel olarak insanlık için de geçerlidir.
- Bilge liderler düşüncelerini açıkça ifade ederler ve konuşkandırlar. İnsanlara söz, etki ve eylem yoluyla ulaşma konusunda yüksek kapasiteye sahiptirler (McKenna ve ark., 2009:185).

1.4. Bilge Liderlik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar

Bilge liderlik kavramı liderlik alan yazınında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda henüz yapılmış çalışmaların oldukça az olduğu ve genellikle alan yazın taraması şeklinde yapıldığı görülmektedir. Aşağıda bilge lidelik konusunda yapılmış görgül çalışmalardan örnekler yer almaktadır.

Crawford (2003) eğitim kurumlarındaki yönetim ve liderlik konularını tekrardan ele almak üzere yaptığı çalışmasında, eğitim sorununun etkili liderler sağlanmamasına, liderliğin yaratıcılık ve bilgelik ile desteklenmesi gerekliliğine değinmiştir. Araştırmacı bilge ve yaratıcılıkla beslenen liderlik davranışının aydınlatıcı etkisine dikkat çekmiş ve bu liderlik modelinin yeni bir bakış açısı sunduğunu vurgulamıştır. Bilge liderlik ile yaratıcı yönetimin beyni aydınlatma yoluyla sağlanabileceğini ve beyni aydınlatma içinde iç görü, anlayış ve kavrayışın gerekli olduğunu savunmuştur.

Holliday ve arkadaşları (2007) çalışmalarında bilgeliği ve en ideal liderlik uygulmasını ortaya koymak ve kavramşallaştırmak amacıyla psikoloji ile felsefe alanlarından faylanmışlardır. Bilge liderliğin LEGO ciddi oyun (LEGO Serious Play) metodu kullanılarak geliştirilebileceğini öne süren araştırmacılar, örgütsel liderlik ve bilgelik arasındaki yapının ortaya konması adına teorik ve amprik bir örnekleme sunmuşlardır. Öncelikle Midwestern State Üniversitesi'nin farklı kampüslerinden daha önce birbirlerini yakından tanımayan 10 yönetici ve bu yöneticileri belirleyen bir oturum yöneticisinin de katıldığı üç saatlik grup danışma oturumlarına almışlardır. Oturumlarda LEGO ciddi oyun metodu ile akdemik ortamda liderliği keşfetmek üzere, yenilikçi ve etkileşimli bir faaliyet düzenlemişlerdir. Etkinlik iki araştırmacı tarafından yönetilmiş, diğer araştırmacı ise video ve gözlem yolu ile verileri toplamıştır. Oturum sonunda LEGO ciddi oyun metodu ile yapılan görevler tamamlanmış ve her katılımcı kendi modeli hakkında yorumlamalarda bulunmuştur. Ayrıca oturumda sergilenen bilgelik ile ilgili davranışlarla birlikte, bilgeliğin koşulları ve özellikleri de katılımcılar tarafından tartışılmış ve örneklendirilmiştir. Sonuç olarak karmaşık ve belirsiz koşullarla karşı karşıya olan liderlerin akademik ortamlarda nasıl liderlik yapacakları konusunda bilgeliği temsil eden kendi uzmanlık bilgilerine güvendikleri, aynı

zamanda kendi doğuştan gelen zekâ ve yaratıcılıklarından yararlandıkları gözlemlenmiştir. Ek olarak liderlerin, zorlu görevleri yerine getirken ahlak, etkililik, yeni yollar geliştirme ve hayal gücünü kullanma özelliklerinin olduğu görülmüştür.

McKenna ve Rooney (2008) yazın taraması şeklinde yaptıkları çalışmalarında bilge liderliğin örgütün ontolojik keskinliğine katkısını tartışmışlardır. Mevcut liderlik teorilerinin başarısızlığını ve örgütsel yaşamdaki ontolojik karmaşıklığı ele alan araştırmacılar sonuç olarak, örgütlerin kurumsal yapılarını zorlayan taklitçi ve normatif kurumsal izomorfizmin yıkıcı güçlerinden kaçınmak için ontolojik keskinliğe dayanan bilge liderlik modelinin gerekliliğini ve hayati önem taşıdığını vurgulamışlardır.

Nonaka ve Takeuchi (2011) araştırmalarında Japon şirketlerinde pratik bilgelik uygulayan liderler yaratmaya yardımcı olacak bir program geliştirmeyi amaçlamışlar ve bunun için Hitotsubashi Üniversitesi'nin Tokyo Kampüsünde bir Bilgi forumu gerçekleştirmişlerdir. 15 ay süren yoğun program boyunca liderler en zorlu yaşam deneyimlerini paylaşmışlar ve hem işte hem de iş dışında başarısız ve başarılı olduğu anları birbirlerine aktarmışlardır. Bu bilgi forumu kapsamında düzenlenen golf maçları, çay ve kareoke partileri gibi sosyal aktivitelerde de liderler birbiriyle fikir alışverişi yapmışlar ve aktivitelerde elde ettikleri bilgiler birbirleriyle empati kurmalarına yardımcı olmuştur. Oturumlar ve aktiviteler tamamlandığında elde edilen verilerden; liderlerin pratik bilgeliğe ihtiyaç duydukları, liderlerin ihtiyatlı kararlar verebilmeleri için deneyim sonucu elde ettikleri değerlere ve ahlaka dayanan eylemler gerçekleştirmeleri gerektiği sonucuna varmışlardır. Ayrıca bilge liderlerin, şirketlerinde bilgilerini arttırıp geliştirdiklerinde, sadece yeni bilgiler yaratmakla kalmayıp aynı zamanda aydınlanmış kararlar vereceklerini de öne sürmüşlerdir.

Kriger'in 2013 yılında yayınladığı çalışmasında, bilgelik ve bilge liderlik kavramlarını açıklamak, çalışanlar, yöneticiler ve yerel topluluklar da dâhil olmak üzere paydaşlar için iş yerlerinde bilge liderliğin önemini ve fiziksel çevrenin sürdürülebilirliğini tartışmak, etkin ve uzun vadeli örgütsel liderliğin geliştirilmesi için çıkarımlarda bulunmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmada iş yerlerinin, günlük karar verme süreçlerinde hem örgütsel hem de toplumsal sürdürülebilirlik için bilgeliği

kullanan bilge liderlerden nasıl faydalanabileceklerine ilişkin açıklamalarda bulunulmuş ve bilge liderlik modelinin iş yerlerinde uygulanması konusunda teşvik edici düşüncelere yer verilmiştir.

Takeuchi (2013) tarafından yapılan bir araştırmada, Japonya'da meydana gelen deprem, tsunami ve nükleer patlama gibi felaketlerden sonra bir parakende, iki ulaşım şirketi ile bir hastanenin kurtarma, yardım ve yenileştirme çalışmalarına yönelik hiç görülmemiş hızlılıkta karar vermeleri ve harakete geçmeleri incelenmiştir. Araştırmada bu dört şirketin CEO'larının hem ekonomik değer hem de toplumsal değer yaratmaya odaklanan bilge liderliğe dayalı yeni bir liderlik biçimini nasıl uyguladıkları araştırılmıştır. Araştırmada, bu şirketlerin kapitalizm ve bilge liderliği harmanlayan bilge kapilast bir tarzla olaylara yaklaştığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmacı bulguları, iş dünyası ve toplumun, bilge liderlik ve kapitalizmi birleştiren bilge kapitalizm modeli ile varolacağı ve gelişeceği yönünde yorumlamıştır.

Parco-Tropicales ve Guzman (2014) tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümlü, vizyoner, karizmatik ve etik liderlik stillerinin, bilge liderlik stilinin gelişimi üzerindeki etkilerini açıklayan bir model geliştirmeye çalışılmıştır. Filipinli 320 ortaokul müdürünün katılımcı olduğu çalışmada liderlik yönelimi ve stillerini karakterize etmek için çok yönlü bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarında; dört liderlik türünün her birinin bilge liderlik gelişimi üzerinde önemli ve olumlu etkisinin olduğu, karizmatik liderlik özelliği yüksek olan müdürlerin bilge liderlik kapasitesinin daha yüksek olduğu, dönüşümcü ve vizyoner liderliğin bilge liderlik gelişimi üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Çetin ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmalarında eğitim yönetimi alanında bilge liderliği araştırmışlardır. Bu bağlamda araştırmacılar çalışmalarında bazı makaleleri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda elde ettikleri bilgiler ile ipuçlarını kendi bakış açıları ve ifade tarzları ile yorumlamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, bilge liderliği destekleyen kavramlar hakkında da çıkarımlarda bulunmuşlardır. Araştırmada etkili olarak nitelendirilebilecek tek bir liderlik tarzı olmadığını ancak liderlerin bilgelik yönünün geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Ek olarak elde ettikleri

bilgiler ile bilge liderleri; sonuç odaklı, yüksek duygusal yetkinliğe sahip, topluma rehberlik eden, geliştiren ve hükmeden kişiler olarak tanımlamışlardır.

Singh (2016) tarfından yapılan bir araştırmada, Kautilya tarafından M.Ö. 4. Yüzyıl'da yazılan ve Hindistan'da sadece ekonominin güçlü temelleri ve liderin bilgeliğine dayanan bir ulus inşa etme ve yönetme stratejilerini kapsamlı bir şekilde ele alan Arthashastra'dan yola çıkmıştır. Araştırmacı çalışmasında, modern çağ için Kautilya felsefesine dayalı bilge liderlik geliştirme modeline ulaşmayı ve bunun için bilge liderliğin boyutlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda Kautilya felsefesine dayana üç bilge liderlik boyutu belirlemiştir. Bu boyutlar, liderlik görevleri, liderlerin yapması veya yapmaması gereken şeyler ve liderin kişisel bilgeliği olarak adlandırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre bilge bir liderin ekonomi, siyaset ve ahlak konularında bilgili olması ayrıca zihnin düşmanı olan kötü duygulardan arınmış olması gerektiğine kanaat getirilmiştir. Ayrıca bir liderin bilge olarak nitelendirilmesi için, edindiği bilgi ve ahlak birikimini davranışlarına yansıtması, akla uygun davranarak, astlarının refahı, ekonomik refah, adalet ve güvenlik için çalışarak liderlik görevlerini başarıyla yerine getirmesi gerektiği vurgulanmıştır.

II. BÖLÜM

YARATICI ÖZ YETERLİLİK

2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık uzun yıllardır araştırma konusu olmuş bir kavramdır. İlk olarak yirminci yüzyılın ikinci yarısına girerken Guilford tarafından ortaya atılmıştır. Yaratıcılık tanımlanırken bazen icatlar, teoriler, binalar gibi üretilen ürünlere bakılarak değerlendirilmiş bazen ise testler, yarışmalar gibi ölçüm araçlarına göre değerlendirilmiştir (Barron ve Harrington, 1981:341). Çoğu zaman zekâ ile yaratıcılığın temelde aynı şey olup olmadığı ve çeşitli eğitimlerle yaratıcılığın geliştirip geliştirilemeyeceği konuları tartışılmıştır. Yaratıcılığın zekâ ile ilişkisi araştırılmış ve yaratıcılık için zekânın gerekli ya da yeterli olup olmadığı konusuna

açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Amabile, 1983:373).

Yaratıcılık doğurmak, yaratmak ve meydana getirmek gibi anlamları olan Latince kökenli "creare" kelimesinden türemiştir (Aslan ve ark., 1997:37). Yaratıcılık herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi olarak tanımlanmaktadır. Bireyler ve takımlar tarafından yaratılan yaratıcılık, yenilik için bir başlangıç noktasıdır. Yaratıcılık, tüm yeniliklerin çekirdeğidir (Amabile ve ark. 1996:1155). Sternberg ve Lubart (1999) yaratıcılığı, yeni ve kullanışlı şeyler üretme sürecinde kabiliyetli olmak olarak tanımlamaktadır (Sternberg ve Lubart, 1999:1). "Yaratıcılık, bir birey veya birlikte çalışan küçük bir grup tarafından üretilen yeni fikirler ve yararlı ürünlerdir", bu tanımı yaparken Amabile (1996), bireyin niteliklerini, çevresel faktörleri ve ürün ya da fikirlerin üretimi için uygun süreci dikkate almıştır (Amabile,1988:126). Başka bir tanımda ise yaratıcılık; insan zihninin, özgün bir öznenin öğelerini kavraması, parçaların birbirleriyle ve bütünle olan ilişkileri hakkında uzun süreli düşünmesi, özneyi sentezlemesi, özne üzerinde çalışmayı sürdürmesi gibi bilişsel süreç için sarf ettiği çaba ile somutlaştırılabilir ve ifade edilebilir bir ürün ortaya koymasıdır (Rhodes,1961:305).

Bazı tanımlar yaratıcılığı toplumsal olarak değerli ürünler ortaya koymak olarak, bazı tanımlar ise belirli ölçüm araçları aracılığı ile kişilerarası kıyaslamalarda üstünlük gösterilmesi olarak nitelendirmektedir (Barron ve Harrington, 1981:340). Psikoloji alanından bir tanımda ise yaratıcılık, başa çıkılamaz bir problemin aniden ortaya çıkan bir fikirle tamamen çözümlenmesi olarak ifade edilmektedir (Claxton, 2006:352). Yaratıcılık içerisinde değerlendirilmesi güç olan bileşenler ve unsurlar barındırmaktadır (Amabile, 1983:373). Yaratıcılık, temelinde alışılanın dışında bir anlaşmazlık durumunun söz konusu olduğu bir davranış biçimi olarak görülmektedir. Yaratıcılık, yeni bir şeyin üretilmesi aşamasında kendisini gösteren, nadir görülen ve çok boyutlu psikolojik süreçler içeren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan ve ark., 1997:39).

Yaratıcılık, karmaşık bilişsel süreçler ile kişinin duygusal deneyim biçimlerine bağlı olarak meydana gelen duygusal bir olay gibi görülmektedir. Yaratıcılığı ile iyi bilinen Vincent Van Gogh gibi yaratıcı sanatçıların biyografilerinin duygusal dramalar

ile dolu olduğu bilinmektedir (Amabile ve ark., 2005:267). Bu sanatçıların tüm bu zorlu yaşam koşulları içinde ortaya koydukları olağanüstü yaratıcı başarının temelinde yatan en önemli etkenin, yaratmak için tutkulu bir motivasyonla hareket etme içgüdüleri olduğu söylenmektedir. Başka bir deyişle yaratıcı düşünme, güçlü motivasyonla birlikte sürekliliği ve yoğunlaşmayı gerektirmektedir (Amabile,1997:39). Kişilerin günlük yaşantılarında içinde bulundukları duygusal durumların, yaratıcılığı motive edici etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda bu duygusal durumların yaratıcılığı uyarıcı etkisi de bulunmaktadır. Uygun fiziksel veya kişilerarası çevrenin varlığı da yaratıcılığı etkileyen durumlar arasında gösterilmektedir (Isen ve ark., 1987:1128).

Kaufman ve Sternberg (2010:13) yaratıcılığı, üç adımda tanımlamıştır. Bu tanımlardan birincisi; yaratıcılığı farklı ve yeni bir şey sunmak olarak ikincisi; yaratıcılığı yüksek kaliteye sahip bir ürün olarak, üçüncüsü ise; yaratıcılığı düşünülen göreve uygun olanın ortaya koyulması olarak açıklamaktadır. Hayes (1990:135) yaratıcılığı, yaratıcı eylem ve yaratıcı üretkenlik olmak üzere iki başlık altında ele almıştır. Yaratıcı eylemin, yaratıcı eserlerin fiili yapımında gösterilen yaratıcılık olduğunu, yaratıcı üretkenliğin ise sanatçıların, bilim adamlarının ve bilginlerin en değerli eserlerinde gösterdikleri performansı temsil ettiğini söylemektedir. Shalley (1991:180) ise yaratıcılığı bir hedef olarak değerlendirmiştir. Hedef olarak ele alınan yaratıcılıkta, bireyin ortaya koyduğu çıktıların yaratıcı olması için yeni ve işe yarar olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Hedeflenen yaratıcılıkta, yaratıcı davranışın etkilenmesi sonucu verimli sonuçlar ortaya konulacağını öne sürmüş ve bireyleri hedef doğrultusunda yaratıcı performans göstermeye teşvik eden bir etkenin mutlaka olduğunu savunmuştur.

Yukarıdaki tanımların ve yaklaşımların çeşitliliği yaratıcılığın ve yaratıcı eylemlerin, psikoloji, bilişsel bilim, eğitim, felsefe (özellikle bilim felsefesi), teknoloji, teoloji, sosyoloji, dilbilim, iş araştırmaları ve ekonomi alanları gibi birçok disiplinde incelenmekte olmasından kaynaklanmaktadır (Anoiko, 2011:23). Ancak bu çeşitliliğe rağmen birçok yazar tarafından yapılan "yaratıcılık" tanımlarının benzer kriterler içerdiği görülmektedir. Ayrıca yaratıcı kişilerin özelliklerinin tanımlanmasında da kalite ve nicelik bakımından benzerlikler söz konusu

olabilmektedir (Huber, 1998:70). Yaratıcılık üzerine yapılan ilk çalışmalarda, kişiliğe, bilişselliğe ve yaratıcılığın nasıl harekete geçirilebileceğine yönelik unsurlar araştırılmıştır. Yaratıcılıkla ilgili son dönemlerde ise, bir dahi aramak yerine sıradan yaratıcılığa, yaratıcılığı ölçmek yerine karakterize etmeye, bireyden çok sosyal sisteme ve yaratıcılık için bir ürün üretmenin önemli olduğuna ama gerekli olmadığına dair araştırmaların olduğu görülmektedir (Craft, 2003:117).

2.1.2. Yaratıcılık Bileşenleri

Yaratılıcılığa ilişkin ilk çalışmalarda yaratıcılık zekâ ile eş değer görülmekte ve akıl yürütme, plan yapma, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri anlama, hızlı öğrenme ile deneyimden öğrenme gibi öğeler içeren çok genel bir zihinsel yetenekten oluşmaktadır (Anoiko, 2011:1). Zekâ, bir bireyde yaratıcılığın oluşmasını sağlayan altı kaynaktan biri olarak kabul edilmektedir. Diğer kaynaklar ise, bilgi, düşünce şekli, kişilik, motivasyon ve çevre olarak sıralanmaktadır (Sternberg ve Lubart, 1993:229-230). En önemli yaratıcılık bileşenlerinden biri olarak adlandırılan zekâ, motivasyon ve uygun ortamla birlikte yaratıcı performansa katkıda bulunmaktadır. Ancak, motivasyonun da yaratıcılıkta önemli olduğu vurgulanmaktadır. Motivasyon olmadan insanın hiçbir şey üretemediği, çünkü yaratmak için her daim bir neden gerektiği de bilinmektedir. Bunların yanında geçmişten geleceğe kadar insanın bulunduğu ortamı temsil eden çevrenin ise yaratıcılığı destekleyici ya da köreltici etkide olduğu belirtilmektedir (Baer ve Kaufman, 2005:160).

Psikologlar IQ'nun yaratıcılığı garanti etmediğini, yaratıcı fikirler üretmek için farklı düşünme sürecinin ve yönteminin önemli olduğunu savunmuşlardır. Öyle ki farklı düşünme yöntemleri sorunu çözmeye yönelik birçok mantıksal adımı barındırmakta ve çözüm yoları dizayn etmektedir (Anoiko, 2011:12). Kişilerin farklı düşünmeye yöneltilmesi ile, yaratıcı yanıtlar alınması ve yaratıcılık kalitesinin arttırılması amaçlanmaktadır (Silvia ve ark., 2008:69). Özgünlük de yaratıcılığın en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Farklı düşünme ile birlikte özgünlüğün, çoğu kez yaratıcı sonuçları beraberinde getireceği düşünülmektedir (Runco ve Acar, 2012: 66).

Kısıtlı sürede gerçekleştirilmesi gereken görevlerde bireyler zaman baskısı hissetmektedirler. Bu baskının hissedildiği anlarda bireylerin daha yaratıcı oldukları söylenmektedir. Kısacası baskı altındaki bireyler, beklenmedik yaratıcı sonuçlar üretebilmektedir (Kaygın ve Çetinkaya, 2015:2). Ayrıca yaratıcılık deneyim, bilgi ve bu deneyim ve bilgiyi işleyecek kabiliyeti de bünyesinde barındırmaktadır. Yaratıcılık, üretilen şey için oluşacak engeller ile gerekli olacak şeylerin belirlenmesi için deneyim ve bilgi sahibi olunmasını gerekmektedir (Şengül, 2015:27). Birçok faktörün etkisi ve varlığı ile ortaya çıkan yaratıcılık, duygusal zekâyı da içermektedir. Yaratıcılığın her evresinde etkisi bulunan duygusal zekâ, yaratıcılığın gelişmesi ve ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Cengiz ve ark., 2006:430).

2.1.2.1. Amabile'in Yaratıcılık Yaklaşımı

Amabile'in yaratıcılık tanımında üç öğe bulunmaktadır. Bunlar; göreve yönelik motivasyon, amaca ulaşmak için gerekli beceriler ve yaratıcılığın gerçekleşmesi için gerekli süreç olarak sıralanmaktadır (DiLiello ve Houghton, 2006:322). Görev motivasyonu, bir kişiyi bir işi yapmaya yönelten nedenler olarak tanımlanmakta, gerekli beceriler, bir işin yapılması için kişinin gerekli bilgi, teknik beceri ve yeteneklere sahip olması durumu olarak tanımlanmakta, süreç kısmı ise yaratıcılık için yapılması gereken tüm uygulamaların ve görevlerin yerine getirildiği zamanı kapsamaktadır. Ayrıca süreç kısmında görev ya da problem tanımlanmakta, gerekli hazırlıklar yapılmakta, soruna veya göreve yönelik cevaplar bulunmakta ve olası yanıtlar test edilmektedir (Lubart,1999:295-296).

2.1.2.2. Rhodes'in Yaratıcılık Yaklaşımı

Rhodes'in 4P olarak adlandırdığı, yaratıcılığın bağlı olduğu dört bağlam bulunmaktadır. Bunlar, yaratıcı kişi (Person), yaratıcı süreç (Process), yaratıcı ürün (Product) ve çevreden kaynaklanan yaratıcı baskı (Press) şeklinde sıralanmaktadır (Rhodes, 1961:307). Bu bağlamları açıklayacak olursak;

- **Yaratıcı Kişi (Person):** Birinin kişiliği, zekâsı, mizacı, fiziki durumu, huyları, alışkanlıkları, tutumları, benlik kavramı, değer yapısı, savunma

mekanizması ve davranışları hakkındaki bilgileri içeren bağlamdır (Rhodes, 1961:307).

- **Yaratıcı Süreç (Process):** Yaratıcı süreç motivasyon, algı, öğrenme, düşünme ve iletişimi içeren bütünsel bir bağlamolarak ele alınmaktadır (Rhodes, 1961:308).

- **Çevreden Kaynaklanan Yaratıcı Baskı (Press):** Bu bağlam insanlar ve çevreleri ile olan ilişkilerini ifade etmektedir. Bir kişinin çevresinde var olan etki ağının, o kişinin ihtiyaçlarını, hislerini, hayallerini ve algılarını etkilediği savunulmaktadır (Rhodes, 1961:308).

- **Yaratıcı Ürün (Product):** Herhangi bir alana yenilik getirebilecek özellikte olan her şey yaratıcılık içeren bir ürünü temsil edebilmektediir. Yani özünde gizem içeren herhangi bir eser, yaratıcı bir ürün olabilmektedir (Rhodes, 1961:309).

2.1.2.3. Finke ve Arkadaşlarının Yaratıcılık Yaklaşımı

Finke ve arkadaşları tarafından geliştirilen iki aşamalı bir model, zihinsel öğelerden oluşan ilk yaratıcılık evresi ve bu öğelerin yaratıcı fikirlerle ortaya çıktığı keşif evresinden oluşmaktadır (Anoiko, 2011:26; Ward ve Kolomyts, 2010:94).

İlk yaratıcılık evresinde, yaratıcılığa sebep olan ilk ve son düşünceye kadar olan süreçte düşünmenin devamlılığının ne derecede olduğunun bilinmesi gerektiğine dikkat çekilmiş ve iki düşünce arasındaki yapısal bağlılığın önemi vurgulanmıştır. Keşif evresinde ise, yaratıcılığın elle tutulur bir sonuca ulaşmasının garanti olmadığına değinilmektedir. Çünkü ortaya koyulan yaratıcılık ve planlanan yaratıcılık arasında fark olabilmektedir. Önceden düşünülen veya planlanan şey bazen gerçek dışı kalabilmekte ve hayal edilen şey gerçekleşirken bazı sapmalar meydana gelebilmektedir (Finke ve ark., 1995:304).

2.1.2.4. Brinck'in Yaratıcılık Yaklaşımı

Brinck (1996:6) ise yaratıcılığa üç farklı açıdan yaklaşmıştır. Bunlar; bireysel

özellikler, çevre ve bilgi alanıdır.

-Bireysel özellikler (Individual), bir kişinin temel özellikleri ile onu yaratıcı yapan genetik faktörleri kapsamaktadır.

-Çevre (Environment), kişiyi etkileyen sosyal ve kültürel faktörleri temsil etmektedir.

-Bilgi alanı (Knowledge Domain) ise, kişinin sahip olduğu bilginin çeşitliliği olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2.5. Sternberg ve Lubart'ın Yaratıcılık Yaklaşımı

Sternberg ve Lubart (1999), yaratıcılığı anlatmak için kullanılan 6 yaklaşımın varlığından söz ederler. Bunlar:

- **Gizem (Mystical):** Yaratıcı kişi, ilahi gücün ilhamlarıyla dolu olarak görülmekte ve kişi bu ilham verici fikirlerini biçimlendirerek dünyaya ait olacak bir ürün ortaya koymaktadır (Sternberg ve Lubart,1999:5).

- **Psikoanalitik (Psyhcoanalytic/ Psychodynamic):** Yaratıcılığın, bilinçli gerçeklik ve bilinçsiz dürtüsel istekler arasındaki gerilimden doğduğu fikrine dayanmaktadır (Sternberg ve Lubart,1999:6).

- **Faydacı (Pragmatic):** Bu yaklaşımda **y**aratılan ürünün, önemli bir ticari başarı getirmesine ya da bir fikrin artılarına, eksilerine ve ilginç oluşuna odaklanılmaktadır (Sternberg ve Lubart,1999:5).

- **Psikometrik (Psychometric):** İnsanların yaratıcılığının kâğıt ve kalem kullanılarak yapılan testlerle her gün incelenebileceğini öne sürmektedir. Ancak bu testler yaratıcılığı ölçmek için kolay ve objektif ölçüm sağlasa da yaratıcılığın tüm bileşenlerini tam olarak ölçememektedir (Sternberg ve Lubart,1999:6-7).

- **Bilişsel (Cognitive):** Yaratıcılığı, yaratıcı düşüncenin temelinde yatan zihinsel tasarımı ve süreci anlamaya çalışmaktadır. Bu teoride yaratıcılık, keşif ve üretim sürecinden oluşmaktadır (Sternberg ve Lubart,1999:7). Bilginin işlem sürecini,

problemin çözülmesini ve yeni durumlara cevap verilmesini kapsamaktadır (Feist:2010:120).

- Sosyal-Kişilik (Social Personality): Kişinin diğerlerinden daha iyi veya kötü olması, kurallara uyması veya sorgulaması, topluluklarda rahat veya rahatsız hissetmesi, diğer kişilere karşı ılımlı veya düşmanca davranması gibi kişiliğin sosyal yanlarını temsil etmektedir (Feist,2010:121).

2.1.2.6. Woodman ve Schoenfeldts'in Yaratıcılık Yaklaşımı

Woodman ve Schoenfeldts etkileşimci modellerinde, yaratıcılığın üç içeriğinden bahsetmektedirler. Bunlar; kişinin önceki yaşamında içinde bulunduğu koşullar, kişinin kendi özellikleri ve içinde bulunduğu durumun özellikleridir (Lubart, 1999: 297). Ayrıca bireylerin yaratıcılığının tanımlanmasını sağlayacak bazı başlangıç noktaları olduğunu düşünmektedirler. Bu başlangıç noktaları, bireylerin kişilik farklılıkları, bilişsel tarz ve yeteneklerindeki farklılıklar olarak sıralanmaktadır. Yakşalımda bu farklılıklar sosyal ve psikolojik açıdan incelenmektedir (Woodman ve Schoenfeldts, 1989: 77).

2.1.2.7. Gist'in Yaratıcılık Yaklaşımı

Gist (1989) yaptığı çalışmada bilişsel modelleme tasarımını sosyal öğrenme kuramı perspektifinden incelemiştir. Çalışmasında yaratıcılığı davranışsal ve bilişsel model olarak sınıflamıştır. Bu sınıflandırmaya göre;

- **Davranışsal model,** bir görevi yerine getirecek kişinin davranışlarının gözlemlenmesi olarak tanımlanırken, bir aktivite gerçekleştirilirken ona katılım sağlayan kişinin düşüncelerinin gelişmesini içermektedir. Bu bakış açısı eğitici ya da öğretici tarafından sözlü olarak aktarılan özenle seçilmiş cümlelerin, eğitimi alan kişi tarafından sessizce benimsenmesi ve uygulanması şeklinde kendini göstermektedir (Gist, 1989:788-789).
- **Bilişsel model ise,** başkalarının fikirlerini göz ardı etmeden, eleştirmeden, karşılıklı fikirlerin değerlendirildiği, geliştirildiği ve özgür birliktelik yapısı içinde beyin fırtınasıyla ortaya çıkarılan düşünce kalıplarını kapsamaktadır

(Mathisen ve Bronnick, 2009:22).

Bu modellemeler ile araştırmacılar, yaratıcılığın bileşenlerini içeren çeşitli tanım ve yaklaşım ortaya koymuş olsalar da genelde aynı noktalara değinmişlerdir. Bu bağlamda genel olarak yaratıcılık, süreklilik, merak, karmaşık olana ilgi, kendi kendini yönetme, liderlik, kapasite, özgüven ve yaratıcı öz yeterlilikle yakından ilişkili bir kavram olarak görülmektedir (DiLiello ve Houghton, 2006:323-324).

2.1.3. Yaratıcılığın Türleri

Yaratıcılık, sayısız farklı yolla kendini gösterebilen karmaşık ve çok yönlü bir yapı olarak kabul edilmektedir (Dietrich, 2019:1). Bu bakımdan yaratıcılığın tekil bir varlık olarak ele alınması mümkün olmamaktadır. Çünkü bu durum yaratıcılıkla ilgili faktörlerin daha ayrıntılı şekilde incelenmesini engellemektedir (Cools ve ark., 2017:3-4). Yaratıcılığın ayrıntılı olarak izlenebilmesi için farklı türlere ayrılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Dietrich, 2019:1). Bu bakımdan yaratıcılık farklı boyutları ve türleri ile ele alınmakta, böylelikle çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Cools ve ark., 2017:3-4).

Yaratıcılığın türleri, ayrı ayrı yaklaşımlar veya stratejiler olarak değil, içerdikleri bazı ayırt edici özelliklere göre ele alınmaktadır (Sanger, 1994:180). Yaratıcılık alt türlere ayrılırken, tüm zihinsel olayları kavramsallaştırmak için kullanılan mekanizmalara dayandırılarak sınıflandırma gerçekleştirilmektedir. Tarihsel olarak, yaratıcılığı alt tiplere ayırmak için yapılan çeşitli girişimler bulunmaktadır (Dietrich, 2019:1-3). Literatürde farklı yaratıcılık türleri ve bu yaratıcılık türlerini teorileştiren tasarlamalar yer almaktadır (Madjar ve ark., 2011:730). Aşağıda farklı araştırmacılar tarafından ortaya konmuş yaratıcılık türleri açıklanmıştır.

2.1.3.1.Kaufman'ın Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması

Yaratıcılıkta birçok sınıflandırma mevcuttur. Bunlardan biri Kaufman (2012) tarafından yapılan beş başlıktan oluşan sınıflandırmadır (Kaufman, 2012:303).

a) **Kişinin kendinde bulunan günlük yaratıcılık:** Kişinin özünde bulunan

yaratıcılık öğelerini içermektedir. Kişinin kendi problemlerini çözme yaklaşımını, zorluklarla başa çıkma yöntemini, kendini mutlu etme yöntemlerini, rahat ve huzurlu hissetmek için bulduğu yaratıcı çözüm öğelerini kapsamaktadır (Kaufman, 2012:300).

b) **Akademik yaratıcılık:** Yaratıcı analiz yapma ile bilimsel araştırmalardaki ve bilimsel analizlerdeki yaratıcılığı temsil etmektedir (Kaufman, 2012:300). Akademik yaratıcılık bilimsel düşünme, etik kurallara uygunluk, eleştirel yaklaşım, konuşma gibi davranışlarda varlığını gösteren bir yaratıcılık türü olarak tanımlanmaktadır (Brodin ve Avery, 2014).

c) **Performansa (yeteneğe) dayalı yaratıcılık:** Müzik veya yazma gibi yetenekleri kapsamakta ancak eserlerin yaratıcı olup olmadıklarının anlaşılması için insanların beğenisine sunulması gerekliliğini savunmaktadır (Kaufman,2012:302). Algılanan performansa dayalı olan yaratıcılık, kültürlere göre, performansı deneyimleyen kişilere göre ve katılımcıların hislerine göre değişkenlik göstermektedir. Çünkü sahnelenen bir oyun, dinlenen bir müzik veya okunan bir kitap herkeste ayrı ayrı etki bırakmaktadır (Sawyer, 1998:12).

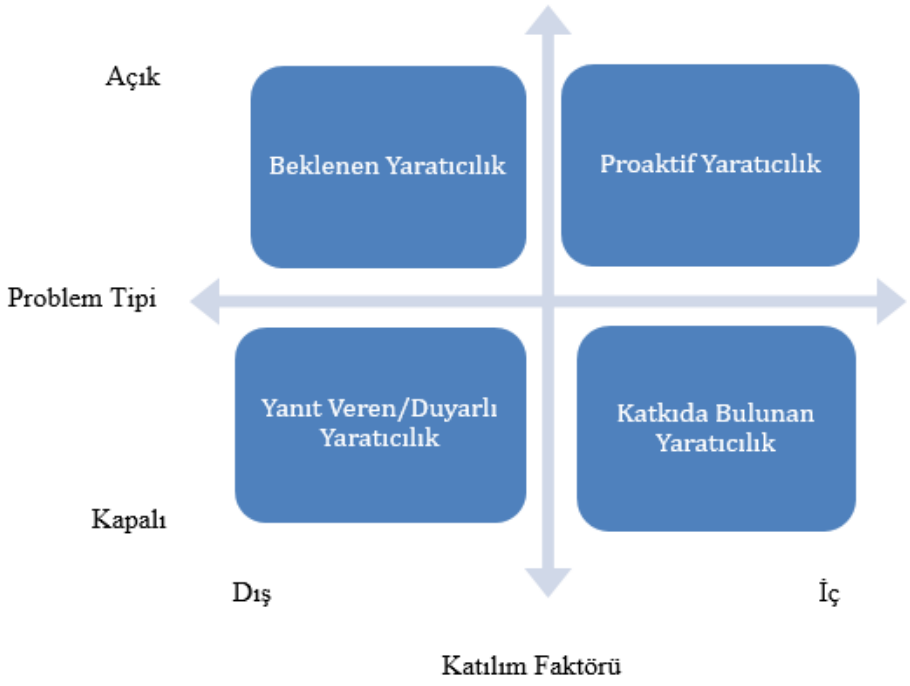
d) **Mekanik/Bilimsel Yaratıcılık:** Bu yaratıcılık türü, mekanik beceri, bilim ve matematik konusundaki yaratıcılığı temsil etmektedir. Bir makinenin çalışmasında, bir binanın yapımında, bir bilgisayar programının yazılımında, bilimsel bir deneyin gerçekleştirilmesinde veya matematiksel bir problemin çözümünde görülen yaratıcılık bu türün örneklerindendir (Kaufman, 2012:302). Bu yaratıcılık türündeki yaratıcı kişiler, kendi alanlarında oldukça fazla bilgi sahibidirler ve alanlarında uzmanlaşmışlardır (Tu ve ark., 2015:402).

e) **Sanatsal Yaratıcılık:** Kişinin yaratıcılığını, bir heykel veya çömlek yapma, aslında var olmayan hayal ürünü bir şeyin resmini çizme gibi sanatsal alanlarda gösterdiği yaratıcılık türüdür (Kaufman, 2012:30 2). Diğer bir deyişle kişinin yaratıcı kimliğini sanatsal faaliyetlerinde ortaya koymasıdır. Sanatsal yaratıcılığı olan kişiler, katı kuralları olmayan, estetik bakışa açısına sahip, meraklı, duyarlı, deneyimlere açık ve hayalperest olarak tanımlanmaktadırlar (Feist, 1998:298).

2.1.3.2. Unsworth'un Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması

Unsworth'un yaratıcılık türleri matrisi olarak adlandırdığı modeli, bir bireyin yaratıcılığa ilk katılımını temel almaktadır. Unsworth bu modelinde, yanıt veren/duyarlı, beklenen, katkıda bulunan ve proaktif olmak üzere dört yaratıcılık tipi tanımlamaktadır (Rangarajan, 2008:136).

Şekil 3. Unsworth'un Yaratıcılık Türleri Matrisi



Kaynak: Unsworth, K., (2001), "Unpacking creativity", *Academy of management review*, 26(2), 289-297.

a) Yanıt Veren/Duyarlı Yaratıcılık: Yaratıcının sunulan sorunlara gerekli yanıtları verdiği alandır. Bireyin düşünce haznesi tarafından üretilen yaratıcı cevapları temsil etmektedir (Unsworth, 2001:291).

b) Beklenen Yaratıcılık: Dışarıdaki beklentilere karşı kişide ortaya çıkan yaratıcılıktır. Bu türdeki yaratıcılığın en belirgin özelliği, sorunlara beklenen çözümlerin getirilmesidir (Unsworth, 2001:292). Beklenen yaratıcılık, bireylerin veya grupların var olan problemler üzerinde çalışması işlemidir. Bu tür yaratıcılık

genelde yeni ürün geliştirme sürecinde görülmekte olup, çoğunlukla kişinin mevcut işi ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır (Wise, 2003:245).

c) Katkıda Bulunan Yaratıcılık: Bu yaratıcılık türü kendiliğinden beliren ve çoğunlukla bir sorunu çözmeye yönelik olarak ortaya koyulan yaratıcı davranışları kapsamaktadır. Kişinin yardım etme davranışını veya doğrudan ilgili olmadığı bir sorunu çözmeye gönüllü katkı yapma eğilimini içermektedir (Unsworth, 2001:292).

d) Proaktif Yaratıcılık: Kişinin içgüdüsel olarak aktif bir şekilde içinde yer aldığı sisteme dair sorunları çözmeye yönelik gösterdiği yaratıcılıktır. Bir kişinin bir işin işleyiş sürecini kolaylaştıracak ya da hızlandıracak yönde çözüm, öneri veya yeni ürün oluşturması gibi yaratıcılık faaliyetleri göstermesidir (Unsworth,2001:292). Proaktif yaratıcılık, kişinin içsel duygularından ilham alarak yaratıcı harekete başladığı bir durumdur (Wise, 2003:245).

2.1.3.3. Wise'ın Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması

Wise'ın (2003) Yaratıcı Zorunluluk Model'inde, dört tür yaratıcılık merkezi tanımlanmıştır. Bu sınıflandırma, ortalama estetik yaratıcılık, gelişmiş estetik yaratıcılık, ortalama teknolojik yaratıcılık, gelişmiş teknolojik yaratıcılık şeklindedir. Bu özelliklerin yer aldığı matriste kesişen bölgeler, kişilerde var olan yeteneklere karşılık gelen meslek gruplarını nitelemektedir.

Tablo 3. Wise'in Yaratıcı Zorunluluk Modeli

	Ortalama Teknolojik Yaratıcılık	**Gelişmiş Teknolojik Yaratıcılık**
Ortalama Estetik Yaratıcılık	Teknik Sanatçılar	Sanatçılar
Gelişmiş Estetik Yaratıcılık	Mucitler	Dağıtımcılar ve Uyarlamacılar

Kaynak: Wise, T. D., (2003), "The Creative Imperative Model: A Four-Quadrant Approach to the Categorization of Industries and Firms by Types of Creativity Demanded", *The Journal of Creative Behavior*, 37(4), 244-265.

a) Teknik Sanatçılar: Hem teknolojik hem de estetik yaratıcılık gerektiren sektörlerde rekabet için gerekli olan yaratıcı kişilerdir. Video oyunu ve elektronik oyuncak geliştirme gibi işlerde gösterilen yaratıcılık teknik sanatçılara örnek olarak gösterilebilmektedir (Wise, 2003:29).

b) Sanatçılar: Yüksek düzeyde estetik yaratıcılık gerektiren sektörlerde rekabet için gerekli olan yaratıcı kişilerdir. Bu kişiler her türlü teknolojiden faydalanan, ancak yaratıcılıklarını bir teknoloji geliştirmekten ziyade sanatsal anlamda ortaya koyan kişilerdir. Grafik tasarımı ve müzik bestelemek gibi işleri yapanların bu grupta yer aldığı görülmektedir (Wise, 2003:29).

c) Mucitler: Teknolojik yaratıcılık gerektiren sektörlerde rekabet için gerekli olan yaratıcı kişilerdir. Özellikle alet veya cihaz üreten firmalarda ürünlerin kişiselleştirmesini sağlayan bu kişiler, daha çok estetik özelliğe sahip içeriklerin yaratılmasında rol oynamaktadırlar. Bu sebeple elektronik cihaz geliştirme ve ilaç araştırmaları alanlarında çalışanlar bu gruba örnek olarak gösterilmektedir (Wise, 2003:29).

d) Dağıtımcılar ve uyarlamacılar: Diğer firmalar tarafından geliştirilen yaratıcı ürün ve hizmetlerin dağıtımında yer almaktadırlar. Rekabet için gerekli olan bu yaratıcı kişilere, estetik ve teknik açıdan uygun olmayan ürünlerin adaptasyonunu sağlayan sektörlerde rastlanmaktadır. Kablolu televizyon servisi, perakendecilik, toptancılık, seyahat sektörü ve bankacılık gibi sektörler bu gruba girmektedir (Wise, 2003: 29).

2.1.3.4. Gow'un Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması

Gow'un (2000) yaratıcılık anlayışının araştırılmasında başlangıç noktası olarak gördüğü sınıflandırmasında, Tip A ve Tip B olmak üzere iki tür yaratıcılık yer almaktadır.

-A Tipi Yaratıcılık (Type A): İnsan yaşamında değişiklik meydana getiren ve nadiren görülen yaratıcılıktır. Aklın kurallarına uymayan, alışılmışın dışında ve nasıl çalıştığı anlaşılamayan zihinsel özellikleri barındırmaktadır. Küçük çocuklarda görülen saf yaratıcılık ve Einstein'in deneyleri bu kategoriye örnek olarak verilmektedir (Gow, 2000:33).

-B Tipi Yaratıcılık (Type B): Bu tip yaratıcılığın, temel düşünme süreci ve aklın çalışma şekli ile alakalı olduğu söylenmektedir. Eğitimciler tarafından uygulanacak olan, süreçler, uygulamalar ve metodlar ile geliştirilebilmektedir. Yaratıcı zihinsel becerilerin, pratiklerle geliştirilmesi ile oluşmaktadır. Adeta bir oyunun tüm kurallarını öğrenerek oyunu kazanmak gibidir (Gow, 2000:33).

2.1.3.5. Amabile'in Yaratıcılık Türleri Sınıflandırması

Amabile'in yaratıcılık tanımlarında bireysel ve örgütsel alanda yapılan iki ayrı modelleme söz konusudur.

a) Bireysel Yaratıcılık: Amabile'in bireysel yaratıcılık tanımı, alanla ilgili beceriler, yaratıcılık ile ilgili beceriler ve içsel görev motivasyonu olgularını içermektedir (Amabile, 1988:130). Ek olarak bireysel yaratıcılık, heyecanlı, yaptığı işe odaklı ve çatışmalarla savaşan özellikte bir kişide var olan performans olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2007:111).

b) Örgütsel Yaratıcılık: Örgütsel yaratıcılık modeli ise; kaynaklar, teknikler ve motivasyondan oluşmaktadır (Amabile,1988:157).

2.1.4. Örgütsel Bağlamda Yaratıcılık

Yaratıcı ve yenilikçi kuruluşlar; örgütsel motivasyonu, örgütsel kaynakları ve yönetim uygulamalarındaki tutumlarını yaratıcılık ve yeniliklere destek olacak şekilde kullanmaktadırlar (Amabile ve ark., 1996:1156). Bu açıdan baktığımızda yeni bir bilgi ya da bir şey üretebilen birey ve kuruluşlar için yaratıcılık, değişim olgusunu, örgütsel etkinliği ve örgütün hayatta kalmasını sağlamak için kilit nokta olan örgütsel değişimi beraberinde getirmektedir (Woodman ve ark.,1993:294). Bir kuruluşun yaratıcılığı dendiğinde, o kuruluşun fikirlerinin uygun ve eyleme dönüştürülür olduğu akla gelmektedir. Burada bahsedilen yaratıcılık, bir ürün geliştirmek veya bir sürece yeni yaklaşım getirerek işin nasıl yapıldığını etkilemek gibi eylemleri kapsamaktadır (Amabile, 1998:78).

Teknolojik ilerlemelerin yoğunlaştığı günümüz bilgi çağında, bireysel ve örgütsel bağlamda farklılıklar ortaya koymak ve yaratıcı özellikte olmak gitgide daha da önemli ve gerekli hale gelmektedir (Çam ve Turgut, 2015:78). Yaratıcı fikirlere özellikle iş dünyasında ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılık yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi anlamına geldiğinden, bir yöneticinin işletmesinde başarıyı sürekli kılmayı sağlaması için yaratıcı fikirleri teşvik etmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Amabile ve Pratt, 2016:181). Bu sebeple yaratıcılığı teşvik etmek için yöneticiler, bazı yöntemler uygulamaktadırlar. Bunlardan birisi bir görevi basitleştirerek yaratıcı düşünceyi tetikleme yöntemidir. Basitleştirme işlemi fikri üretecek ve geliştirecek kişilerce fark edildiğinde, işin özünün kavranmasına, işin özünün kavranması ise yaratıcılığın ortaya koyulmasına yardımcı olmaktadır (Dorst ve Kross, 2001:436). Bunlara ek olarak yönetici, her çalışanının farklı özellik ve yeteneklere sahip olduğunu kabul etmekte, bu sebeple her çalışanın yaratıcılığının da farklı olacağının bilincinde olmakta ve bu şeklinde yaratıcılığı destekleme uygulamalarına başvurmaktadır. Yöneticinin yaratıcılıkta üstlendiği bu destekleyici rol önemli ve çalışanın yaratıcılığını şekillendirici niteliktedir (Qu ve ark., 2015:57-58). Ancak günümüzde çoğu kez bir yönetici, yaratıcı başarıyı artırmak ya da geleneksel olarak geliri en üst

düzeye çıkarmak arasında seçim yapmak zorunda kalabilmektedir. Genelde bu ikilemde kalındığında yönetici veya liderler, işletmenin önem verdiği sonuca göre çalışanlarını yönlendirmektedirler (Oldham ve Cummings, 1996:627).

Bir işletmedeki liderlik tarzı, çalışanların yaratıcılığını etkilemektedir. Çünkü lider, sorunlarla ilgilenen ve sorunları çözen, ayrıca yeni fikirleri değerlendiren ve bu fikirleri üretecek çalışanlara destek veren, çalışma ortamı ile çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, bu sayede yaratıcı iklim oluşmasını sağlayan kişi konumunda bulunmaktadır (Uğurlu ve Ceylan, 2014:97; Yıldırım, 2007:110). Bir işletmenin, yönetimin veya liderin başlıca görevi, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak, farklı yöntemlerle sorunları çözme becerilerini geliştirmek ve yaratıcılığı desteklemek olmalıdır. Böylece işletmeler çalışanlarının yaratıcı özelliklerini canlı tutarak varlıklarını sürdürebileceklerdir (Balay, 2017:74; Samen, 2008:376). Tam tersi yönetim sisteminin bürokratik yapıda olması, sistemin yaratıcılığa izin vermeyen kural ve kalıplar içermesi, yeni fikirler bulma eğiliminin körelmesine sebep olabilecektir (Çelebi ve Bayhan, 2008:85).

Yeni ürünler geliştirirken yaratıcılık, mücadelenin sürekliliği, istenilen sonuçlara ulaşılamadığında tekrar başlamak için gösterilen kararlılık ve göreve bağlı kalarak sürecin devamlılığın sağlanması ile ortaya çıkmaktadır. Genelde yaratıcılık, alışılmıştan farklı, sabit fikirlere meydan okuyan, yeni ve değerli şeylerin ortaya çıkmasını sağlayan bir özelliktir. Bu sebepten yaratıcılığı engelleyecek çatışmaların üstesinden gelinmesi önem arz etmektedir (Crilly, 2015:80). Bazen bireylerin, grupların veya milletlerin, yaratıcılığın getireceği karmaşık değişiklikleri hayal edemedikleri durumlar olabilmektedir. Bu durum, yaratıcılığa gereken önemin gösterilmesini zorlaştırmaktadır. Sonrasında ise bulunulan ortamda yaratıcılığın ışığının sönmesine neden olmaktadır. Ancak yaratıcılıkta ısrar edilerek yeni ve özgün uyarlamalar ortaya çıkmaktadır. Bu ısrarı göstermeyen yaratıcılıktan yoksun gerek bir ülke gerekse bir kurum, yok olma şeklinde kaçınılmaz bir bedel ödemek zorunda kalmaktadır (Rogers, 1954:250).

Bir işletmede kriz ortamının varlığı, yaratıcılığı tetikleyici etkilere neden olabilmektedir. Başarılı bir şekilde yönetildiğinde kriz, bireyleri yaratıcı eylemlerde

bulunmak için motive edebilmektedir. Yorumlanan ve analiz edilen kriz süreci etkileşime neden olmakta ve bu etkileşim ortaklaşa bir yaratıcılık meydana getirebilmektedir (Drazin ve ark., 1999:302). Öte yandan yaratıcılık konusunda verilecek eğitim, etkinliği ve içeriği ile bütünleştiğinde çarpıcı şekilde olumlu sonuçlar meydana getirebilmektedir. Yaratıcılık eğitiminin, farklı düşünme, problem çözme, performans, tutum ve davranışların değerlendirmesi gibi çeşitli bireysel özellikler üzerinde büyük etkisi olduğu görülmektedir (Scott ve ark., 2004:381).

Günümüzde turizm de yaratıcılıktan etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Turizme konu olan ürünler, yaratıcı performansla ve becerilerle geliştirilebilmekte ayrıca turistlerin yaratıcılıklarından da etkilenerek geliştirilebilmektedir. Öyle ki, birçok insana sıradan gelebilecek faaliyetler, yaratıcı turistlerce yorumlanarak farklı bir deneyim haline gelebilmektedir (Ajanoviç ve Çizel, 2015:2). Turistlere farklı bir şeyler sunulması, farklı değerler yaratarak turizmin geliştirilmesi ve turizmin ilgi çekici hale gelmesinin sağlanması gibi nedenler yaratıcılık kavramını birçok alanda olduğu gibi turizm alanında da ilgi odağı yapmıştır. Turizmde yaratıcılık; yaratıcı turistik ürünler, yaratıcı turizm süreçleri ve yaratıcı turistik mekânlar gibi farklı biçimlerde kendini göstermekte ve turizm için, aktivite, içerik ve atmosfer sağlamaktadır (Richards, 2011:1244-1245). Turizmde yaratıcılık, turist talebini karşılayacak yenilikler içeren gezilesi ve görülesi çekicilikler oluşturulması, mevcut koşullarda farklılıklar ortaya koyacak yöntemler, yeni ortamlar, destinasyonun kendine özgü ifade biçimleri içermesi gibi birçok olgu ile kendini gösteren stratejik yöntemleri kapsamaktadır (Aşık, 2014:788).

2.2. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, neredeyse yarım asırdır çalışılan bir alan olmakla birlikte günümüzde hala araştırmacıların dikkatini çekmeye devam etmektedir. Çalışanların bireysel özelliklerinin kuruluşlara kazandırdığı faydalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel alanda kişisel özelliklerin incelendiği birçok çalışmanın da olması bizi şaşırtmamaktadır (Bolat, 2011:255). Kişilerin kendi yeteneklerine olan inancını temsil eden öz yeterlilik de önemli kişisel özelliklerden biri olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2011:70). Öz yeterlilik kavramı alan yazınına bakıldığında birçok

farklı bağlamda (yazma öz yeterliliği, akademik öz yeterlilik, genel öz yeterlilik gibi) ele alındığını görmekteyiz. Aşağıda kişinin karşılaşabileceği stresli durumlarla baş etmede kendine duyduğu inanca karşılık gelen genel öz yeterlilik konusu açıklanmaya çalışılacaktır (Basım ve ark., 2008:122).

2.2.1. Öz Yeterlilik Kavramı

Öz yeterlilik kavramı ilk kez, yaklaşık yarım asır önce yayınlanan bir çocuk kitabında yer almaktadır. Piper, 1976 yılında yayınlanan "The Little Engine That Could" adlı kitabında, "Her bireyin zihni, kalbi ve iradesi, onlara yapabileceklerini düşündükleri şeylerin ötesine geçmeleri için itici bir güç verir." derken aslında öz yeterlilikten bahsetmektedir. Bu kitapta yer alan "Sanırım yapabilirim." cümlesinden motive olan karakter, başarmak için sürekli bir şeyler yapmaya çalışmakta ve denemeyi motivasyonunun bir parçası haline getirmektedir (Piper, 2005:2-4; Lemons, 2010:151-152).

Öz yeterlilik konusundaki ilk sistemsel çalışmaların ise, Bandura tarafından yapıldığı görülmektedir. Literatüre göz attığımızda sosyal öğrenme kuramının bir parçası olarak tanıtılan bu teoriye ilişkin ilk çalışmaların, 1970'li yılların sonlarına doğru başladığı göze çarpmaktadır (Bandura, 1977; Bandura ve Adams, 1977). Bandura'dan önce bilimsel çalışmalarda benlik algılarının rolü ve ölçümleri, çeşitli kavramsal ve psikometrik problemler nedeniyle yapılamamıştır. Bandura (1977) çalışmalarıyla alanda yeni bir sayfa açmış ve arabuluculuk mekanizmaları ile kişisel etkililik inançlarının farklı etkilerini içeren bu teoriyi ortaya atmıştır. Böylece, farklı etki alanlarında öz yeterlilik inançlarının ölçülmesi için bir kılavuz ortaya konmuştur (Zimmermann, 1995:202).

II. Dünya savaşından sonra gençler şehirlerde yaşamaya, kolejlerde okumaya ve alışveriş merkezlerinden alışveriş yapmaya yönelmişlerdir. Bu neslin tercihlerinin bir önceki kuşağa göre değişmesi, öz yeterliliğin ve okul başarısının bu gençliğin ayırt edici özellikleri olmasına sebep olmuştur (Elder, 1995:63). Bu dönemden sonra yapılan araştırmalarda önemli bir kişisel özellik olarak ele alınan öz yeterliliğin gelişimi, iki çizgide seyretmiştir. Bunlar, motivasyonel anlamda öz yeterliliği

kavramsallaştıran “motivasyon teorileri” ile öz yeterliliği beklentiler ve kontrol algıları açısından kavramsallaştıran “bilişsel kuramlar” olarak tanımlanmıştır. Öz yeterliliğin motivasyon teorilerinde kontrole vurgu yapılmış, bilişsel kuramlarda ise, nedensellik, insan unsuru, kontrol algılarına ve inançlara daha fazla önem verilmiştir (Gecas, 1989:291-292-293). Tüm bu teorilerin amacı, kişisel yetkinlik algıları ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkiyi araştırmak ve açıklamak olmuştur (Maddux, 1995:3).

Öz yeterlilik, bir kişinin bir şeyi başarabilmek için kendinde bulduğu inanç ve değerlemeler olarak tanımlanmaktadır (Arseven, 2016:63). Öz yeterlilik, bir kişinin bir görevdeki performansının onu başarıya ulaştıracağına dair kendisine inanması demektir. Öz yeterlilik başarma kabiliyeti ya da yeteneği değil, bu kabiliyet ya da yeteneğin varlığına duyulan inancı ifade etmektedir (Leithwood ve Jantzi, 2008: 497). Öz yeterlilik, bireyin belirli bir davranışta bulunma konusunda kendine olan güvenini temsil etmektedir (Schack, 1989:232). Ayrıca öz yeterlilik, bir bireyin kendisinin neyi yapıp yapamayacağını bilmesidir. Yani kişi, kendisini ve sahip olduğu değerleri bilmekte ve bunları kullanabilme kapasitesini kendi içinde hesaplayarak tahmin edebilmektedir (Azar, 2010:236).

Öz yeterlilik teorisinde, öz yeterliliğin kişide farklı etki biçimleri ile kişisel etkililik beklentileri yarattığı ve bu beklentileri güçlendirerek, baş etme davranışına olumlu katkıda bulunduğu öne sürülmektedir. Öz yeterlilik, seçim davranışını belirlemede etkili olan herhangi bir faktörün kişisel gelişim seyrini derinlemesine etkilemektedir. Bu etki de kişinin, faaliyet seçimini ve çevre ayarlarını değiştirmektedir (Bandura, 1978:237). Öz yeterlilik, faaliyet anında özellikle tehlikeli olabilecek durumlarda daha etkili performans gösterilmesine katkıda bulunmakta ve olaylarla başedebilme duygusunu güçlendirmektedir. Öz yeterlilik inancı, insanların bir iş veya hedef için ne kadar çaba harcayacaklarını, başarısızlık ya da zorluk karşısında ne kadar direnç göstereceklerini belirlemektedir (Leithwood ve Jantzi, 2008:501). Öz yeterlilik, kişilerin belirli performansı sergileme konusundaki, inançlarını temsil etmektedir. İnsanların kendilerini nasıl hissettikleri, neler düşündükleri, nasıl motive oldukları ve nasıl davrandıkları konusunda belirleyici rolü bulunmaktadır (Bandura, 2010:1).

Kişideki öz yeterlilik seviyesi, kişinin davranış sergileme kabiliyetine dair bir ölçü ortaya koymaktadır (Sherer ve ark., 1982:670). Ayrıca öz yeterliliğin, kişinin görev kabiliyeti hakkında bir yargıya varmak için doğal değerlendirme yöntemi olarak kullanılabileceği düşünülmektedir (Gist ve Mitchell, 1992:185). Bireyin öz yeterliliği, davranışlarını belirlemede önemli rol oynamakta ve öz yeterliliği belirleyen en kuvvetli özelliğin, kişiyi ustalaştıran deneyimleri olduğu vurgusu yapılmaktadır (Bandura ve Adams, 1977:303). Yani bireyin öz yeterlilik göstermesi için, bazı deneyimlere sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Sherer ve ark., 1982:670). Ustalık deneyimleri aracılığıyla öz yeterlilik duygusu geliştirmek, hâlihazırdaki alışkanlıkları benimsemek anlamına gelmemektedir. Tersine, devamlı olarak değişen yaşam koşullarını uygun bir biçimde yönetmede doğru hamleleri seçmek ve uygulamak için bilişsel, davranışsal yeterlilik ve öz düzenleme araçlarını edinmeyi gerektirmektedir (Bandura, 1995:3). Bu bağlamda öz yeterliliğin, kişinin göreve başlayıp başlamamasını, göreve devam edip etmemesini, güdülenme seviyesini ve performansını etkilediği kabul edilmektedir (Kotaman, 2008:113).

Öz yeterlilik birçok süreçten oluşan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz yeterlilik; bilişsel süreç, motivasyonel süreç, duygusal süreç ve seçim süreçleri olarak sıralanan çeşitli süreçlerin bütünüdür (Bandura, 2010:1). Bu süreçleri kısaca açıklayacak olursak;

-Bilişsel Süreç: Düşünce yapısı ile alakalı bir durum olan bu süreç; bireylerin değerli gördükleri hedeflere ulaşmak için yapacakları eylemlerinin öngörü ile şekillenmesi, öz yeterlilik seviyesi ne kadar yüksekse odaklanma ve hedefe bağlılığın o kadar fazla olması, görev odaklı kalmanın sağlanması, eylemlerin tahmin edilmesi, bu eylemlere yönelik yargılar oluşturulması ve hareketlerin belirlenmesi gibi öğelerden oluşmaktadır (Bandura, 2010:3-4).

-Motivasyonel Süreç: Öz yeterlilik, motivasyonun şekillenmesinde kilit rol oynamaktadır. Motivasyonel süreç nedensel özellikler, sonuç beklentileri ve bilişsel hedefler olmak üzere üç önemli öğeden oluşmaktadır. İnsanlar başarı ya da başarısızlıklarını bazı nedenlere bağlamaktadırlar. Bu nedenlerin kendilerinden kaynaklı oldukları düşündüklerinde öz yeterliliğin motivasyonel süreci etkilenmekte,

böylece bir takım performans tepkileri ve duygusal tepkiler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda insanlar neyi yapabilecekleri ve performanslarının olası sonuçlarının ne olacağı yönündeki öz yeterlilik inançlarına göre hareket etmektedirler (Bandura, 2010:3-4).

- Duygusal Süreç: İnsanların zorlu durumlarla baş etme sırasındaki öz yeterlilikleri, stres, depresyon ve kaygı gibi duygusal durumlardan etkilenmektedir. Öz yeterlilik duygusu ne kadar güçlü olursa yük teşkil edici ve tehdit edici unsurlarla savaşma konusundaki cesaret duygusu da o şekilde güçlü olmaktadır. Tehdit edici unsurları kontrol edebileceklerine inanan insanlar kendileri için rahatsız edici düşünce ve duygu hali oluşturmamakta, endişe ve kaygı yaşamamaktadırlar. Böylece kötü düşüncelerden uzaklaşmakta ve işlev seviyelerinin kötü etkilenmesinden korunmaktadırlar (Bandura, 2010:5).

- Seçim Süreçleri: İnsanların yaptıkları seçimler, yaşam süreçlerini belirleyen yeterlilikler, ilgi alanları ve sosyal bağlar geliştirmektedirler. Bu seçim davranışı bireyin kişisel gelişim yönünü derinden etkilemektedir. Örneğin kariyer seçimi sırasında öz yeterlilik kişinin ne derece ilerleme göstereceğini belirlemektedir. Öz yeterlilik düzeyinin fazlalığı kariyer seçeneklerinin geniş tutulması, kariyer gelişimine daha fazla ilgi gösterilmesi, kariyer için çeşitli eğitim arayışlarına girilmesi ve böylece başarıya ulaşılmasının kolaylaşması gibi sonuçlar vermektedir (Bandura, 2010:8).

Öz yeterliliğin dört kaynaktan beslenerek kuvvetlendiği görülmektedir. İlk ve en etkili kaynak, kişinin performanslarını veya ustalık deneyimlerini yorumlaması olarak tanımlanmaktadır. İkinci kaynak, kişinin diğerlerinin başarısız deneyimlerini gözlemlemesi sonucu yaptığı çıkarımlardan oluşmaktadır. Üçüncü kaynak, diğer bireylerle yapılan sosyal karşılaştırmaları içermektedir. Sonuncusu ise, başkalarından alınan sözel mesajları, pozitif ya da negatif ikna deneyimlerini ve fizyolojik durumları kapsamaktadır (Pajares, 2003:140). Bandura'ya (1997) göre ise, performans deneyimleri, duygusal durum, dolaylı yaşantılar, sözel ikna (dıştan destek) öz yeterliliğin beslendiği kaynaklar olarak sıralanmaktadır. Performans deneyimleri direkt olarak bireyin kendi deneyimleri ile ilgili olup, aldığı ödüller, gösterdiği başarılar bu grupta değerlendirilmektedir. Duygusal durum, bireyin ruhsal ve bedensel

sağlığıyla ifade edilmektedir. Dolaylı yaşantılar, başka bireylerin başarılarından ilham alınarak başarma inancının oluşması şeklinde tanımlanmaktadır. Son olarak sözel ikna ise, başka bireylerden alınan öğütleri kapsamaktadır (Akt. Azar, 2010:237). Öz yeterlilik yargıları, birbiriyle ilişkili üç ayrı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; büyüklük, güç ve genellenebilirliktir. Öz yeterliliğin büyüklüğü, birinin ulaşılabileceğine inandığı görev zorluk derecesini, öz yeterliliğin gücü, karar verme inancını ve öz yeterliliğin genellenebilirliği ise belirli durumlardaki sınırlılığını ifade etmektedir (Compeau ve Higgins, 1995:191-192).

İnsan küçük yaşlardan itibaren sınavlarla dolu bir dünyada, başarı elde etmek için çabalamaktadır. Küçük yaşlarda başlayan bu maratonda çaba ve performansa doğrudan etki eden öz yeterliliğin, kuvvetlendirilmesi oldukça önemlidir (Sakız, 2013:202). İnsanların algıladığı öz yeterlilikleri ile odaklanma eğilimleri paralellik göstermektedir. Kişi, kendiliğinden arzu ettiği sonuca ulaşabileceğine inanmadıkça, zorluklar karşısında nasıl hareket edeceğini veya nasıl direnç göstereceğini bilememektedir (Bandura ve ark., 2001:187).

Sahip olunan öz yeterlilik ile kişinin beklentileri çarpıcı şekilde birbirine benzemektedir. Çünkü her kişinin öz yeterliliği, sonuçlara karşı beklentilerini oluşturmaktadır (Locke ve ark., 1984:17). Sadece sonuçlara karşı beklentileri değil bireylerin yetenekleri ve kendine olan güvenleri de öz yeterliliklerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip kişiler, kendilerine daha fazla güven duymakta ve bu sebepten zorluklarla baş edebileceklerini hissetmektedirler. Bu güven ve inanç duygusu sayesinde yüksek hedefler belirleyebilmekte ve zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla çaba harcayabilmektedirler (Hsu ve ark., 2011:260). Belirli yeteneklere sahip olmak, hedeflerin gerçekleşmesi için yeterli olmamaktadır. Asıl önemli olan sahip olunan yetenekleri yorucu koşullarda dahi kullanmayı bilmek ve başarıya ulaşılacağına dair inanca sahip olmaktır. Bu nedenle, bir kişi gerekli bilgi ve beceriye sahip olsa bile öz yeterlilik düşüncesindeki dalgalanmalara bağlı olarak olması gerektiğinden farklı performans gösterebilmektedir (Bandura, 1993:119).

Kişilerdeki öz yeterlilik, düşünce kalıplarını, eylemleri ve duygusal uyarılmayı

etkilemektedir. Öz yeterlilik düzeyi ne kadar yüksek olursa, kişinin duygusal uyarılması o kadar düşük olmakta ve bu da kişinin daha başarılı olmasını sağlamaktadır (Bandura, 1982:122). Öz yeterlilik duygusu olmayan insanlar, ne yapmaları gerektiğini bilemeyen ve gerekli becerilere sahip olmalarına rağmen bu yeteneklerini verimli olarak kullanamadıkları gibi olayları da etkili bir şekilde yönetemeyen kişilerdir. Bu yüzden kendini kararsız hisseden kişilerin, sahip oldukları bilgileri ile eylemleri arasında tutarsızlıklar oluşmaktadır (Bandura, 1990:9-10).

Öz yeterlilik kişiden kişiye farklılık gösterdiği için, bireylerin performanslarından elde ettikleri kazanımları nasıl yorumladıkları konusu önem arz etmektedir. Çünkü bireyler bu yorumlamalarla, çevreleri ve öz inanışlarını değiştirmekte bu da sonraki performanslarının değiştirilmesinde etkili olmaktadır (Pajares, 1996:546). Öz yeterlilik, kişinin fiziksel ya da psikolojik özellikleri gibi kişisel niteliklerin yanısıra faaliyetlerde bulunmak için yeteneklerinin olup olmadığı ile de ilişkilidir. Öz yeterlilik kavramının çok boyutlu olması, aynı kişi tarafından yapılan farklı işlerde veya görevlerde bile değişkenlik ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Öz yeterlilik birçok faktörden etkilenerek güçlenebilen veya zayıflayabilen bir özelliktir. Örneğin, ortamdaki rekabet duygusu öz yeterliliği zayıflatabilmekte iken, iş birliğinin varlığı öz yeterliliği güçlendirebilmektedir (Zimmerman, 1995:203-204). Duygu açısından düşük öz yeterlilik, kişilerde depresyon, kaygı, başarısızlık ve çaresiz hissetme gibi olumsuz duygusal düşüncelere sebep olabilmektedir. Öz yeterlilik duygusu güçlü olduğunda ise, karar verme kalitesinin artması, performansın kolaylaşması ve motivasyonun arttırması gibi olumlu duygular açığa çıkabilmektedir (Schwarzer ve ark., 1997:70). Örneğin; sosyal reformcular, sosyal sistemleri dönüştürme ve değişimi sağlama konusunda gereken kolektif çabayı seferber edebilmektedirler. Realistler, var olan gerçekliklere iyi uyum sağlayabilmektedirler. Kuvvetli öz yeterliliğe sahip olan insanların ise, var olan gerçekleri değiştirici güçte oldukları görülebilmektedir (Bandura, 1995:13).

Biçimsel olarak öz yeterlilik inançlarının, tek bir eğilimden ziyade çoklu eğilimde olduğu görülmektedir. Bu yüzden öz yeterliliğin işleyiş alanlarının temelinde farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, herhangi bir öğrencinin her derse karşı sahip olduğu öz yeterliliğin farklı olduğu görülebilmektedir. Her bir ders için ölçülen öz

yeterlilik değeri, öğrencinin gelecekteki sınav sonuçlarına yönelik tahminlerde bulunulmasını sağlayabilmektedir (Zimmerman, 2000:83-84). Öz yeterlilik teorisi ayrıca, bilinçli olarak performansın başarıya ulaşmasını, performansın istenen davranışa uygun sonuçlar vermesini beklemektedir. Öğrencilerin sonuca ulaşmadan veya denemeye girişmeden önce başarılı bir geçmişe sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Öğrencilerin, yeni davranışlar geliştirebilmeleri, daha fazla çaba gösterebilmeleri ve zorluklar karşısında direnmeleri için çeşitli müdahaleler yapılarak öz yeterlilikleri arttırılabilmektedir. (Schack, 1989:247-248).

Bir işin gerçekleşmesinde öncelikle geçmiş deneyimlerin yapılandırılması önem arz etmektedir. Böylece kişinin, geçmiş deneyimleri sayesinde kendisini gerçekleştirirken aynı zamanda başarılı olduğunu da hissetmesi sağlanabilecektir. Bir kişi bir şeyin sonuçlarını kontrol edebileceği üzerine inanç duyuyorsa bu kişinin öz yeterliliğinin fazla olduğu söylenilebilecektir. Çünkü kişi başaracağına ve iyi performans gösterebileceğine duyduğu inançla, güçlü bir strateji uygulayabilecek ve bu da beklenen sonuçlarda değişikliklere neden olabilecektir (Schunk, 1990:82). Örneğin, kilosunu kontrol etmek isteyen bir kişinin öz yeterlilik değerlendirmesine bakılarak başarılı olmak için gereken her şeyi yapabilme yeteneği tahmin edilebilecektir. Bu bağlamda kişinin algıladığı öz yeterliliği, gıda alımlarına, yeme alışkanlıklarına ve fiziksel egzersiz yapma yeteneğine etki edecebilecek ve kişi kilosundaki değişimden daha fazlasına ulaşabilecektir (Bandura, 2006:310).

Öz yeterlik değerlendirmeleri, sayısal ölçeklere nicel endeksler de dâhil edilerek genişletilebilmekte, böylece kişilerin farklı durumlardaki görevleri yerine getirme konusunda kendilerine olan güvenleri belirlenebilmektedir (Schunk, 1991:227). Kişinin kendine olan güveninin belirlenmesi öz yeterlilik açısından oldukça önemli bir konudur. Çünkü kişideki memnuniyet ve güven artışı, öz yeterliliğinin de arttırmasını sağlamaktadır. Öz yeterlilikteki artış ise, kişinin işe olan ilgisini arttırmaktadır. Dolayısıyla öz yeterliliğin, bireyin iş performansı, iş verimliliği ile iş tatmininde direkt etkili ve önemli olduğu görülmektedir (Durmaz ve Ören, 2017:112; Judge ve Bono, 2001:86). Öz yeterlilik aynı zamanda bir kişinin kişisel başarı boyutuyla ve işi hakkındaki kişisel tükenmişlik hissi ile yakından ilgilidir (Evers ve ark., 2002:238). Yukarıda bahsi geçen öz yeterliliğin iş yaşamındaki etkisi ve

önemi, psikoloji ile yakından alakalı olmasından kaynaklanmaktadır (Schönfeld, 2017:48). Örneğin, bir kişinin işini yaparken kendini başarılı hissetmesi sonucu oluşan sevinci ya da zevk duygusu, öz yeterlilik inancını artırabilmektedir. Ya da tam tersi yüksek stres ve kaygı ile işini yapmak zorunda kalması ise, düşük öz yeterlilik inançlarına yol açabilmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2007:945). Başka bir örnek verecek olursak, öz yeterliliği düşük bireylerin tükenmişliğe daha yatkın olduğu, öz yeterliliği yüksek bireylerin ise yeniliklere daha açık olduğu görülebilmektedir (Evers ve ark., 2002: 238).

Bir işin yapılması sırasında, kişinin öz yeterliliğine tek başına güvenmek yeterli değildir. Bir işin yaratılması sırasında ortaya çıkabilecek duygusal durumları yönetmede iyi öz yeterlilik ile birlikte yeterli bilgi, eğitim ve iş süreci deneyimi de gerekmektedir (Mortan ve ark., 2014:102). Yeni bir iş yaratacak veya yatırım yaparak girişim yapacak kişilerin genelde, yüksek ya da çok yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip oldukları görülmekte ve bu yüksek öz yeterlilik de kişilerin girişimci niyetini desteklemektedir (Setiawan, 2014:240; Mortan ve ark., 2014:102). Bu boyuta gelmiş kişilerin öz yeterliliklerinin yüksekliği, yeni ürün ve pazar fırsatları geliştirme, beklenmedik zorluklarla başa çıkma ve kritik insan kaynaklarının geliştirilmesi aşamalarında kendisini göstermektedir (Setiawan, 2014:240). Ancak yüksek karmaşıklık gerektiren girişimcilik gibi görevlerde, yüksek öz yeterlilik ile performans arasındaki ilişki zayıflayabilmektedir. Bunun sebebi ise, karmaşık görevleri yerine getirebileceklerine inanan yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerin, iş için daha yüksek performans isteyen kararlar almaları olarak gösterilmektedir (Torres ve Watson, 2013:78).

2.2.2. Öz Yeterlilik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar

Neredeyse yarım asırlık geçmişine bakıldığında öz yeterlilik başlığı altında birçok çalışma yapılmış olması bizi şaşırtmamaktadır. Üstelik çalışılma alanlarındaki çeşitliliğin fazlalığı da göze çarpmaktadır. Farklı alanlarda çalışılmış olması bireylerin öz yeterliliklerinin ölçümünde de çeşitli yöntemlere gidilmesine yol açmıştır. Öz yeterlilik konusuna ilişkin çalışmaların, genellikle çalışanlar (Akgündüz, 2013; Basım ve ark., 2008; Çetin ve Basım; 2010, Çetin ve ark., 2013; Erkuş ve Fındıklı, 2013;

Marcus ve ark., 1992; Şahin ve Gürbüz, 2012), öğrenciler (Aydoğan ve Özbay, 2012; Betz ve Hackett, 1981; Çetin, 2008; Çetin, 2009; Schwarzer, 1997; Şeşen ve Basım, 2012; Yılmaz ve ark., 2012; Zhao ve ark., 2005; Zimmerman ve Martinez-Pons, 1990) ve eğiticiler (Azar, 2012; Aylar ve Aksin, 2011; Altunçekiç ve ark., 2005; Çoban ve Sanalan, 2002; Eker, 2014; Fackler ve Malmberg, 2016; Savran ve Çakıroğlu, 2001; Tschannen-Moran ve Hoy, 2007; Yenilmez ve Kakmacı, 2008) üzerinde yapıldığı görülmektedir. Bunların yanı sıra sağlık (Lorig ve ark.,1989; O'Leary, 1985; Schönfeld ve ark., 2017; Strecher ve ark., 1986), psikoloji (Bandura ve Adams, 1977; Maddux ve Rogers, 1983; Scholz ve ark., 2002) ve bilgisayar-bilişim (Murphy ve ark., 1989; Gist ve ark., 1989) alanlarında da birçok çalışma yapılmıştır.

Geçmişten bugüne kadar yapılan çalışmaların sonuçları öz yeterlilik kavramının önemini pekiştirici niteliktedir. Araştırmalarda, çocukluk döneminden başlamak üzere insanların öz yeterlilik ölçümleri yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonuçlarından bahsedecek olursak; öz yeterliliğin çocukların kendini geliştirmesinin seyrini değiştirici derecede önemli olduğu görünmektedir (Schneewind, 1995:140). Eğitim hayatına göz atıldığında başarılı öğrencilerin öz yeterliliğinin daha güçlü olduğu saptanmıştır. Öğrencilerin okula kayıt sıraları ve öz yeterlilikleri arasında güçlü bir bağ olduğu ve sıralamada önlerde olan, puanları yüksek öğrencilerin öz yeterliliklerinin alt sıradaki öğrencilere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Lent ve ark., 1986:267).

Bandura ve arkadaşları (2001:198-199) tarafından yapılan araştırmada, bir çocuğun öz yeterlilik algısının onun çalışma hayatından, mesleki tercihlerine, seçeceği meslek seviyesinden, kariyer planlamasına kadar birçok alanda belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışma da öz yeterliliğin etkisinin çocukların kariyer gelişiminde de devam ettiği bulunmuştur. Chase'in (2001:53) çocuklar üzerinde yaptığı bir çalışmada ise, çocukların yaşları büyüdükçe öz yeterliliklerinin azaldığı saptanmıştır. Bunun sebebi olarak, çocukların büyüdükçe daha gerçekçi cevaplar vermeleri, yapabilecekleri ile yapamayacakları şeylerin farkında olmaları gösterilmiştir.

Eğitimler vasıtası ile bir bireyin öz yeterliliğinin arttırılabildiği görülmektedir.

Eğitim esnasında öz yeterlilik algıları artan kişilerin performansları iyileşmektedir (Neck ve ark., 1999:492). Çünkü eğitim uygulamalarının öz yeterliliği arttırıcı etkisi olduğu görülmektedir. Örneğin, bilgisayar eğitimine tabi tutulan kişilerin, eğitimden önceki durumlarına göre bilgisayar konusunda eğitim sonrası öz yeterliliklerinin arttığı gözlemlenmiştir (Gist ve ark., 1989:889). Holden ve arkadaşları (2002:125-126) tarafından sosyal hizmet alanında yapılan bir araştırma da bu bulguyu destekler niteliktedir. Araştırmada, sosyal hizmet eğitimi alan öğrencilere kurs verilerek destek sağlanmış ve bu kursun sonucu yapılan ölçümlerde, deneyim kazanan öğrencilerin sosyal hizmet alanındaki öz yeterliliklerinin arttığı görülmüştür. Psikoloji yüksek lisans öğrenimi alan öğrencilerden örgün öğretime devam edenlerin öz yeterliliğinin, devamlı eğitim almayan öğrencilerden yüksek çıkması sonucuna varılan Prieto ve Meyers'in (1999:266) çalışması da eğitimin öz yeterliliği arttırdığı yönündeki sonuçları destekler niteliktedir. Bunlara ek olarak akademik anlamda kariyer yapan kişilerin öz yeterliliğinin de yüksek çıkması aldıkları eğitimle bağdaştırılabilir niteliktedir. Uysal (2013:149-150) tarafından yapılan bir çalışmada, "Doçentlik" unvanı almış kişilerin öz yeterliliklerinde, zorlu bir süreçten geçmeleri, kazandıkları deneyimler ve Doçentlik unvanı almak için yaptıkları çalışmaların etkisiyle artış gözlemlendiği sonucuna varılmıştır.

Öz yeterlilik, kişisel duyguların ve davranışların şekillenmesinde önemli etkiye sahiptir. Bu sebeptendir ki, öz yeterliliğin psikoloji ile de yakından alakalı olduğu vurgulanmaktadır. Schönfeld'in (2017:48), psikolojik ve duygusal açıdan değerlendirme yaptığı çalışmasına göre kişideki fizyolojik stresin, öz yeterlilik parametrelerinde azalmaya ve artışa yol açabildiği görülmektedir. Karademas (2006:1287) tarafından psikoloji alanında yapılan başka bir çalışmada, kişinin esneklik konusundaki öz yeterliliği ölçülmüştür. Çalışmadan elde edilen değerler ile kişinin iyimserliği tahmin edilebilmiş ve öz yeterliliğin iyimserliği şekillendirdiği sonucuna varılmıştır. Teti ve Gelfand'ın (1991:926) davranış bakımından değerlendirme yapan çalışmalarına göre ise, kişinin öz yeterliliğinin davranışlarına yansıdığı görülmüş ve annelik görevine yönelik öz yeterliliğinin de belirlenmesinde önemli ölçüde etkili olduğu bulunmuştur.

Compeau ve Higgins'in (1995:203) öz yeterlilik konusu kapsamında bilgisayar

kullanımı üzerine yaptıkları çalışmalarında, öz yeterlilik değerleri yüksek kişilerin daha çok bilgisayar kullandığı, bilgisayar kullanma kaygısı yaşamadığı ve bu yüzden bilgisayar kullanmaktan hoşnut oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna benzer bir sonuç Albion (2001:344) tarafından yapılan araştırmada bulunmuştur. Araştırmada, bir öğrenci öğreniminde bilgisayar ile ne kadar haşır neşir olmuşsa veya daha önceden bir bilgisayar kursuna devam etmişse o kadar çok bilgisayar kullanımında öz yeterliliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Paraskeva ve arkadaşlarına (2008:1090) ait diğer bir çalışmada bilgisayar öz yeterliliğine sahip öğretmenlerin, derslerine modern teknolojileri adapte etme ve derslerde bu teknolojileri kullanma istemelerinin arttığı yönünde sonuçlara varılmıştır.

Yost (2006:73-74) tarafından öğretmenlerin öz yeterliliği ile ilgili yapılan bir çalışma, yüksek öz yeterliliğe sahip öğretmenlerin kendi felsefi görüş ve uygulamalarına uygun bir okul ortamı ve öğrencileri etkileyebilecekleri örgüt kültürü arayışına girdiklerini göstermektedir. Bunun sebebi olarak ise, öz yeterliliği güçlü öğretmenlerin kendilerine esneklik sağlayacak kültürlerde bulunmayı tercih etmeleri gösterilmektedir. Evers ve arkadaşlarına (2002:237-238) ait bir başka çalışmada, öğretmenlerin sınıf yönetimi konusundaki öz yeterlilikleri ile tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öz yeterlilikleri yüksek olan öğretmenler, sınıf yönetiminde daha etkin stratejiler kullanmış ve bu yüzden bulgularda tükenmişlik seviyelerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Son yıllarda öğrenci öz yeterliliği konusu araştırmacıların oldukça dikkatini çekmiştir. Van Dinther ve arkadaşlarının (2011:104) öğrencilere yönelik yaptıları bir derleme çalışması sonucunda, öğrencilerin öz yeterliliklerini arttırıcı program uygulamalarının %80 oranında öz yeterliliğe etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Chemers ve arkadaşlarının (2001:61) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında öz yeterliliğin, öğrencilerin başarılarında, kişisel düzenlemelerinde, akademik performanslarında ve eğitim hayatlarından kaynaklanan korkularıyla iyimser bir şekilde yüzleşmeleri konusunda önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dahası öğrencilerin öz yeterlilik ölçümleri, yılsonu başarı durumlarını tahmin etmek için kullanılacak nitelik göstermiştir. Uzaktan eğitim uygulamaları ve öğrencilerin başarı durumları hakkında De Ture (2004:33) tarafından yapılan bir çalışmada,

bilgisayar üzerinden eğim verilmesi nedeniyle çevrimiçi teknolojik öz yeterliliğe sahip öğrencilerin daha başarılı olduğu sonucu elde edilmiştir. Pajares ve Graham'ın (1999:133-135) matematik öğrenimi üzerine yaptıkları bir araştırma da öğrencilerin matematik öz yeterliliği değerlerine bakılarak, yılsonu başarı sonuçlarının ön görülebildiği ve matematik öğrenmede öz yeterliliğin motivasyonel belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Pajares ve Miller'ın (1994:2009) araştırmalarında ise, matematik konusunda kendine güvenen öğrencilerin matematik kabiliyetlerinin fazla olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Zhao ve arkadaşları (2005:1270) tarafından girişimcilerin katılımıyla yapılan bir çalışmada, kişilerin girişimcilik konusunda öz yeterliliklerinin yüksek olduğu ve bu sebeple kişilerin bu alanda başarıya ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Çalışmada iş kurma kararı, finansal başarı ve kendini gerçekleştirme gibi girişimcilik bileşenleri ile öz yeterlilik arasındaki pozitif ilişki açıkça vurgulanmıştır. Boyd ve Vozikis (1994:71) tarafından yapılan bir başka çalışmada, öz yeterliliğin performans ve davranışlara etki ettiği dolayısıyla girişimcilik düşüncelerinin eylemlere dönüştürülmede doğrudan etkisi olduğu söylenmektedir.

Sağlık alanında da öz yeterlilik üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Strecher ve arkadaşları (1986:87) tarafından yapılan bir derleme çalışmasında, sağlıkla ilgili tüm alanlarda öz yeterliliğin kısa ve uzun vadeli başarının önemli bir belirleyicisi olduğu görülmektedir. Marks ve arkadaşlarının (2005:154) kronik hastaları konu alan çalışmalarında, hastaların kendi kendilerine yaptıkları bakım uygulamaları için maksimum öz yeterliliğin sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. Çalışmada hastaların kendilerine bakabilme becerileri, psikolojik durumları ve hastalıkla fiziksel olarak baş edebilme yeteneklerinin öz yeterliliklerinin güçlülüğü ile bağlantılı olduğu ifade edilmektedir.

Öz yeterlilik kavramı birçok alanda çalışılmıştır ve turizm alanı da bunlara dâhildir. Bu araştırmaları incelersek; aile ve aile işletmesi olmayan turizm işletmesi sahipleri arasındaki girişimcilik öz yeterliliğini ölçmek üzere Hallak ve arkadaşları (2014:408) tarafından yapılmış bir çalışmada, girişimcilik öz yeterliliğinin aile tarafından yönetilen veya bir aileye ait olmayan turizm işletmesi sahipleri arasında

farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak girişimcilik öz yeterliliğinin turizm işletmesinin performansına olumlu etki ettiği ve eğitim faaliyetlerinin girişimcilik öz yeterliliğini geliştirdiği bulgular arasındadır. Buna ek olarak, turizm girişimcilerinin bulundukları yerin kimliği ve bu kimliğin kişinin duygu, düşünce, davranışına etkisi göz önüne alındığında, girişimci öz yeterlilikleri ve yer kimlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu da Hallak ve arkadaşları (2015:469) tarafından yapılan başka bir araştırma ile desteklenmektedir. Başka bir çalışmada Hung ve Petrick (2012:864), düşük ve yüksek öz yeterlilik özelliklerinin kişilerin seyahat kısıtlamaları konusundaki görüşlerine etki ettiğine değinmektedir. Düşük öz yeterliliğe sahip kişilerin kısıtlamalardan şikâyetçi olmadığı ancak yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerin kendine güvenleri de yüksek olduğundan başka bir seyahat tercihine kolayca geçebildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Turizm öğrencilerini uluslararası öğrenci eğitimine tabi tutarak gelişimlerini araştıran Quezada'nın (2004:464) çalışmasında, öğrenciler turizm eğitiminin ötesine geçerek, uluslararası toplulukları ve göçmen ailelerini daha iyi anlayabilmişler ve öz yeterliliklerini de bu eğitim sonucunda geliştirmişlerdir.

Öz yeterliliğin turizm çalışanlarının duygusal zekâlarına ve performans sonuçlarına etkisini araştıran Karatepe ve arkadaşlarının (2007:39-40) bir çalışmasında, yükseköğrenim seviyesine ve daha uzun çalışma süresine sahip olan çalışanların daha yüksek öz yeterlilik ve öz güvene sahip oldukları sonucuna rastlanmıştır. Uzun süredir çalışan olarak yükseköğrenim gören personelin yüksek öz yeterliliğe sahip olmaları, aldıkları eğitime ve yaş itibariyle gerekli deneyimi kazanmalarına bağlanmıştır. Kakoudakis ve arkadaşları tarafından (2017:119) turizm alanında yapılan bir araştırmaya göre, tatil ortamı kişilerde olumlu bilişsel ve davranışsal etkilere yol açmaktadır ve işsiz kişilerin turizm faaliyetlerine katılması öz yeterliklerini arttırmaktadır. Öz yeterliliklerini arttırıcı bu etki, iş arama ve iş ararken olumlu düşünme şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca Yoo ve arkadaşlarının (2017:338) çalışmalarında elde edilen sonuçlara göre, akıllı turizm teknolojileri kullanmaya yönelik öz yeterliliği yüksek olan kişiler bilgi kalitesi arttıkça, doğru ve ayrıntılı içeriklere ulaştıkça bilinçli seyahat kararı verdiklerini, diğer taraftan akıllı turizm teknolojilerini kullanımda düşük öz yeterliliğe sahip kişilerin ise sadece bilgi kalitesinin artmasından değil aynı zamanda, kaynak güvenirliği, etkileşim ve

erişilebilirliğin de artmasından etkilenerek seyahat kararlarını verebildiklerini belirtmektedirler.

2.3. Yaratıcı Öz Yeterlilik

2.3.1. Yaratıcı Öz Yeterlilik Kavramı

Öz yeterliliğin pek çok alanda incelenmesi ve çalışılması sonucunda, öz yeterlilik algısının alanlara göre özelleştirilme ihtiyacının doğduğu görülmektedir. Öz yeterlilik yazın geçmişine bakıldığında, çoğunlukla akademik öz yeterlilik, yazma öz yeterliliği ve genel öz yeterlilik gibi başlıklar altında ele alındığını söyleyebiliriz (Basım ve ark., 2008:122). Bu çalışmada "yaratıcı öz yeterlilik" kavramı ele alınacaktır. Yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan yaratıcı öz yeterlilik, öz yeterliliğin yaratıcılığa ilişkin potansiyel bağlantısını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yaratıcı öz yeterlilik, bir kişinin yaratıcı sonuç üretme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Tierney ve Farmer, 2002: 1137-1138). Başka bir tanımda ise, belirli bir görevi, belirli bir bağlamda, belirli bir düzeyde yaratıcı bir şekilde gerçekleştirmek için algılanan güven olarak tasvir edilmektedir. Yaratıcı öz yeterlilik inancı, algılanan güvene odaklanmakta ve kişi performans durumuyla karşılaştığında tetiklenmektedir. Bu da kişinin yaklaşmakta olan görevi yaratıcı bir şekilde yerine getirme konusundaki kendine olan güvenini yargılamasına neden olmaktadır. Bu durum kişinin görevini yaratıcı bir şekilde yapacağından emin olmasını sağlamaktadır (Beghetto ve Karkowski, 2017:5-7). Bu tanımlara göre öz yeterlilik, yaratıcılığın yapımcısı rolünü üstlenmektedir (Schack, 1989:240). Yaratıcılık ve yenilikçilik davranışı öz yeterlilik ile yakından ilişkilidir. Buna rağmen fazla üzerinde durulmayan ve tarih itibariyle ülkemizde pek çalışılmamış bir kavram olan yaratıcı öz yeterlilik, genel öz yeterlik yapısının en önemli uzantılarından birini oluşturmaktadır (Hsu ve ark., 2011:265; Beghetto, 2006:447).

Yaratıcı öz yeterlilik, bireylerin öz yeterliliklerinde yüksek düzeyde yaratıcılık bulunması demektir. Bu bireyler zorlu durumlarla başa çıkmada sürekli bir çabalama içerisinde olmaktadırlar. Aynı zamanda bu kişilerin yaratıcı çözümleri araştırma ve bulma kabiliyetleri de bulunmaktadır. Bu çaba ve araştırma sonucunda yaratıcı çıktılar

alabilmektedirler (Hallak ve ark., 2018:231). Kişi çevresel etkilere maruz kaldığında, geçmişteki başarılı deneyimlerinden oluşan öz yeterlilikleri nedeniyle kendisini yaratıcı olarak hissedebilmektedir. Böylece öz yeterlilik ile ulaşılmak istenilen hedef belirlendiğinde, kendiliğinden odaklanma sağlanabilmekte ve kişinin davranışı yaratıcı çıktı almak üzere düzenlenebilmektedir (Lemons, 2010:152).

2.3.2. Yaratıcı Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler

2.3.2.1. Bireysel Bağlamda Yaratıcı Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler

Son yıllarda yurtdışı çalışmalarda yaratıcı öz yeterlilik kavramına olan ilgi artmıştır. Çalışanların inovasyonla ilgili faaliyetlere katılımındaki farklılıkların açıklanmasında oynadığı rolün belirlenmesine yönelik bu çalışmalar, yeni bir kavram olan yaratıcı öz yeterliliği popüler hale getirmiştir. Literatürde, yenilikle ilgili faaliyetlerdeki bireysel farklılıkları açıklayan önemli bir role sahip olduğuna sıklıkla değinilmiştir (Slatten, 2014:327). Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yaratıcılık için içsel motivasyonunun, bilgi birikiminin ve becerilerinin bir yansıması olarak nitelendirilmektedir. Yaratıcı öz yeterliliğin, kişileri harekete geçirebilme özelliği bulunmaktadır. Bu sebepten yaratıcı öz yeterliliği yüksek olan kişiler, kendileri için daha yüksek yaratıcılık hedefleri belirleyebilmektedirler (Gong ve ark., 2009:774).

Yaratıcı öz yeterlilik, bireylerdeki yaratıcı başarı düzeyini belirlemektedir. Yaratıcı öz yeterlilik kişilerin ergenliklerinin son dönemleri ile yetişkinlik dönemlerinin başlarında yüksek yaratıcı özellik göstermelerine yol açmaktadır. Gelişim ve öğrenme seviyesindeki birey, kendisi ile birlikte yaratıcılık kabiliyetini ve yaratıcı öz yeterliliğini de geliştirmektedir. Yaşlılık dönemlerinde gözlemlenen yaratıcı öz yeterlilik düşüşleri ise, yaratıcı kişisel kimliğin düşmesi ile bağdaştırılmaktadır. Kişisel kimliğinin gelişimi yavaşlayan ve olgunluk seviyesine ulaşan yaşlı kişilerin yaratıcılıkları, zamanla yavaşlamakta ve azalmaktadır (Karkowski, 2015:175-176). Bu bağlamda kişiden kişiye değişiklik gösteren yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yaşadığı dönem itibariyle sahip olduğu bir işi yaratıcı bir biçimde yapma kapasitesini temsil etmektedir. Bu yüzden yaratıcı öz yeterlilik ölçümleri, birinin bir görevi başarıp başaramayacağı hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır.

Yaratıcı özelliğini eylemlere dönüştürebilen bir kişinin yaratıcı öz yeterliliğinin yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca yaratıcı kişisel kimliğe sahip bir bireyin, istediği zaman yaratıcı öz yeterlilik sergileyebileceği ifade edilmektedir (Jaussi ve ark., 2007:249-250).

Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin kendi yaratıcı yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Kişinin yaratıcı öz kimliği, yaratıcılığın ne kadar değerli olduğunu ve yaratıcılığın bir bireyin kimliğinin önemli bir parçası olarak değerlendirildiğini açıklamaktadır. Yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı kimlik, kişinin yaratıcılığı ve özgünlüğü ile ilişkilidir, aynı zamanda yaratıcı performansta da belirleyici rol oynamaktadır (Pretz ve Nelson, 2017:164-165-166). Bireyler yaratıcı yeteneklerine inanmadıkları ve güvenmedikleri takdirde yaratıcı bir şekilde performans gösterememektedirler. Yaratıcı yeteneğin ve yaratıcı öz yeterliliğin gösterilmesi, çalışılan işteki çevresel faktörler ile bireyin kişiliğine bağlı olarak gelişmektedir (Chong ve Ma, 2010:3). Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yaratıcı süreçleri gerçekleştirebileceğine olan inancını temsil etmektedir. Bir birey yenilikçi bir süreç geçirdiğinde, daha düşük yeterlilik duygularının oluşmasına yol açabilecek başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalmakta, bunun sonucunda ise birey yaratıcı görevlerde bulunma konusundaki güvenini kaybedebilmektedir. Bu bakımdan, yaratıcı öz yeterlilik, kişinin gerçekleştirmek istediği hedef için ilk aşamada güdüleyici görev üstlenmektedir (Hassan ve ark., 2015:252).

Yaratıcı öz yeterliliğin gelişimi, yaratıcı zihinsel gelişimde ve yaratıcı performansın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır (Ghafoor ve ark., 2011:11101). Bireyin yaratıcı performans göstermesi, problemin net olarak tanımlanmasını, hedefin belirlenmesini ve motive olmayı gerektirmektedir. Problemin tanımlanması ve hedefin seçilmesi, bireyin yaratıcı çözümler üretme yeteneğine olan inancını etkileyecektir. Yaratıcı öz yeterlik, bireylerin doğru bilgiye, hedefe uygun yeteneklere ve yaratıcı düşünme becerilerine sahip olmalarını sağlamakta, böylelikle yaratıcı eylemin gerçekleşmesi olasılığını arttırmaktadır. Yaratıcı öz yeterlilik, motive edici bir yapı olarak plan ve hedeflere ulaşmada önemli bir kişisel özellik olarak ön plana çıkmaktadır (Puente-Diaz, 2016: 77).

Yaratıcı öz yeterlilik kavramının tanımlarını incelediğimizde, yaratıcılık öz yeterliliğine ve yaratıcı kişisel kimliğe sahip olmak olarak açılandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yaratıcı öz kişiliğin şekillendirilmesinde önemli rol oynayan bazı belirleyici faktörler bulunmaktadır. Yaratıcı öz yeterlilik olgusunun, merak duygusu, deneyime açıklık ve içsel motivasyon ile olumlu ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bireyin yaratıcı öz yeterliliği, kişilik psikolojisi ve sosyal psikoloji ile yakından ilişkili ve etkileşimli gelişmektedir (Karkowski, 2012:554).

Yaratıcı öz yeterlilikleri yüksek kişiler, dışa dönük, dürüst, vicdanlı, sinirli olmayan ve deneyime açık olan birey olarak tanımlanmaktadırlar (Karkowski ve ark., 2013:228). Bu sıralanan bireysel özelliklerin yanı sıra, kişilik, sosyal etkiler, kişisel psikolojik alt yapı gibi faktörlerin de yaratıcı performansı belirleyen yaratıcı öz yeterliliğe aracılık ettikleri görülmektedir. Ayrıca dışsal motivasyon ve içsel motivasyon da bireydeki yaratıcı öz yeterliliğe pozitif katkı sağlamaktadır (Choi, 2004: 196). Kişinin yaratıcı öz yeterliliğinin güçlenip şekillenmesinde, çevrede kendi hedefine uygun davranış sergileyen örnek aldığı bireylerin davranışları da etkili olmaktadır (Tierney, 1997:833-834). Kadın veya erkek olma, yaşanılan yer, ailenin toplumsal yeri, ailenin kültür yapısı, çevreden alınan destek, kişinin geçmişi, geçmişteki yaratıcılık başarıları, günlük yaratıcılık deneyimleri, alınan başarı geri bildirimleri de bireylerin yaratıcı öz yeterliliklerini şekilllendiren faktörler arasında gösterilmektedir (Karwowski, 2011:161-16; Hung, 2018:201; Chang ve ark., 2016: 296).

2.3.2.2. Örgütsel ve Çalışan Bağlamında Yaratıcı Öz Yeterliliği Etkileyen Faktörler

Organizasyonlar günümüzün hızla değişen iş ortamına uyum sağlamak için çabalarken, yaratıcılık ve yenilikçilik stratejik gündemlerinin ön saflarında yer almaktadır. (Jaussi ve Randel, 2014:400). Çünkü yaratıcılık ve yenilikçilik, değişen küresel iş çevresi ile rekabet etmek için en önemli olan araçlardır (Jaiswal ve Dhar, 2015: 30). Yaratıcı öz yeterlilik ise rekabet için gerekli olan, yaratıcı iklim ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yönlendirmektedir (Jaiswal ve Dhar, 2015: 38). Temel olarak yaratıcı öz yeterlilik, çalışanların herhangi bir yeni fikir veya

kaynak ortaya koymada kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Yaratıcı öz yeterlik, çalışanların yaratıcılığını tetiklemede, onların yaratma ve yenilik yapma yeteneklerine güven duymalarını sağlamada hayati öneme sahip bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Ghafoor ve ark., 2011:11101).

Bir çalışma ortamında çalışanların iş yaşamlarında yaratıcı olabilecekleri inançlarına hangi faktörlerin katkıda bulunduğu, yaratıcı performans üzerinde yaratıcı öz yeterliliğin ne gibi etkileri olduğu, yaratıcı öz yeterliliğin iş öz yeterliliğine nasıl öncülük ettiği konuları örgüt yaratıcılığının belirlenmesine katkıda bulunmaktadır (Tierney ve Farmer, 2002:1137). Yaratıcı öz yeterlik, bireylerin kendilerine verilen bir göreve başlayıp başlamayacaklarına dair önemli bir belirleyici ve kişide gelişmeyi uyaran önemli bir faktör olarak görülmektedir. Yaratıcı öz yeterlilik ortaya koyulan veya koyulacak olan yaratıcı performansla ilişkilidir ve bu yaratıcı performansı geliştirmektedir (Christensen-Salem ve ark., 2020:3).

Zorlu koşullarda görevlerini yerine getiren çalışanların, meslektaşları ve yöneticileri tarafından destek eksikliği hissetmeleri, yaratıcı öz yeterliliklerini azaltabilmektedir. Tam tersine çalışanın desteklenmesi, zorlu görevleri çözmede cesareti arttırırken işe hazır hissetmeyi de sağlayabilmektedir. Bu bağlamda liderlik tarzı, mesleki ilişkiler, iş görevleri ve yaratıcı öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir. Dahası çalışana özel uygulamalar, müdahaleler, kurslar, çalışana yeni yöntem ve çözümler bulmada tanınacak özerklik organizasyonu geliştirecek ve çalışanların yaratıcı öz yeterliliklerini de önemli ölçüde iyileştirilebilecektir (Mathisen, 2011:192). Çalışanın yaratıcı öz yeterliliğini geliştirmede liderin veya yöneticinin büyük payı bulunmaktadır. Lider yüksek yaratıcı öz yeterliliğe sahipse takipçilerinin yaratıcılığını teşvik eden davranışlarda bulunacaktır. Böylece takipçilerin yaratıcılığın artacak, bu da yaratıcı davranışlarda bulunma ve yaratıcı süreçlere katılma oranlarının artmasını sağlayacaktır (Huang ve ark., 2016:58).

Yaratıcı zihniyetlerin incelenmesi, iş eğitimi bağlamında önemli görülmekte, çünkü yaratıcı becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bireyler sahip oldukları yaratıcı becerilerini geliştirilebileceğine inandıklarında, yaratıcı becerilerin

gelişiminin gerçekleşmesi olasılığı artmaktadır. Bu yüzden eğitimler ile oluşan kişinin kendini geliştirme düşüncesi, yaratıcı öz yeterliliğe katkıda bulunmaktadır (Puente-Diaz ve Cavazos-Arroyo, 2017:3-8). Eğitimlerin yaratıcı öz yeterliliğe olan bu katkısı eğitim sonrası değerlendirmeler sonucunda olumlu şekilde ölçülmektedir. Eğitimlerde edinilen deneyimler kişilerde, daha açık fikirli olma, farklı düşünme, fikir üretme, merak ve farkındalık duyularına etki etme ve olaylara karşı olumlu tavır takınma gibi pozitif katkılar oluşturmakta ve yaratıcı öz yeterliliklerini arttırmaktadır (Byrge ve Tang, 2015: 57). Farklı düşünme konusunda verilen eğitimin, eğitim sonrası yapılan ölçümlerde kişilerin eğitim öncesi yaratıcı öz yeterlilik seviyelerine göre artışa neden olması, farklı düşünme becerisinin arttırılması ile yaratıcılık yeteneğinin ve yaratıcı öz yeterliliğin geliştirilebileceği düşüncesini desteklemektedir. Aslında genel olarak eğitim birinin yaratıcı yeteneklerine olan güvenini arttırmakta, bu yetenekler üzerinde önemli ve faydalı etkilere sebep olmaktadır (Robins ve Kegley, 2010:44-45).

Örgütlerde çalışana verilecek iş eğitimi, yaratıcı becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilere inanmanın sağlayacağı fayda açısından önemlidir. Bireyler, sahip oldukları yaratıcı becerilerinin geliştirilebileceğine inanırlarsa ki bu gelişimin eğitimle gerçekleşme olasılığı daha yüksektir, bu durumda bireyin kendini geliştirme düşüncesi yaratıcı öz yeterliliğine olumlu katkıda bulunabilmektedir (Puente-Diaz ve Cavazos-Arroyo, 2017:3-8). İş eğitiminin yanı sıra çalışanı ödüllendirmeye yönelik uygulamalar da yaratıcı performansa etki edebilmektedir. Çalışanın beklentilerinin karşılanması, çalışanın güçlendirilmesi, çalışana kendi seçimlerini uygulama hakkı tanınması, çalışana beklenmedik durumlarda ılımlı davranılması gibi dışsal ödüller yaratıcılık performansına olumlu etki edebilmekte ancak, çalışanın kişisel eğilimlerinin göz ardı edilmesi ise yaratıcı performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Ödüller ile yaratıcı performansın güçlendirilmesi, yaratıcı öz yeterliliğin de aynı oranda güçlendirilmesi anlamına gelmektedir (Malik ve ark., 2015: 70; Chang ve ark., 2016: 296).

Bir çalışan işin karmaşıklığı nedeni ile görevini yerine getirmenin kolay ve farklı yollarını arayabilmektedir. Bulduğu yeni yöntemleri uygulamak istediğinde ise, ona sağlanacak esnek çalışma ortamında daha verimli olabilir. Çalışma ortamındaki karmaşıklık ve çalışana sağlanan esneklik yaratıcı öz yeterliliği olumlu anlamda

geliştirmektedir (Tierney ve Farmer, 2002:140). Bir çalışma sürecinin yaratıcı sonuçlar vermesi, çalışma ortamının yaratıcılığa elverişli olması ile ilgilidir. Yaratıcı öz yeterlilik iş süreci ve yaratıcı çıktılar arasındaki ilişkinin olumlu olması konusunda aracılık görevi görebilmektedir (Chuang ve ark., 2010:1782). Aynı işletmede çalışan iş gücü grubunun yaratıcılığı, grubun iklimi ile bağlantılıdır. Grup üyelerinin bilgisi, becerisi, yetenekleri, tutumu, ruh hali ve yaratıcı öz yeterliliği gibi özellikler grup üyesi değişkenlerini ifade etmektedir. Grupların yaratıcılığı, yaratıcı performansa, takımdaki liderin özelliklerine, risk alma normlarına, çalışma ortamındaki iklime ve grup üyelerinin yaratıcı öz yeterliliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Shin ve Eom, 2014:90-91).

Kişi çalışma çevresindeki diğer bireyler ile doğal bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır ve bu etkileşim sonucu etkileşime dayalı yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim çalışanların yaratıcı öz yeterliliklerini ve yaratıcı çalışmalara katılımlarını da etkileyebilmektedir. Bu durumda yaratıcı örgüt ikliminde çalışan bir kişinin, yaratıcı öz yeterliliği artabilecek ve bunun takibinde yaratıcı çalışmaları da artış gösterebilecektir (Tierney, 1997:833-834). Çalışanların yaratıcı öz yeterlilikleri düşük olduğunda, yaratıcı iklimin çalışan yaratıcılığı üzerinde etkisi az olmakta, yaratıcı öz yeterlilik yüksek olduğunda ise ikisi arasındaki ilişki güçlenmektedir. Bireydeki başarma inancı ve yaratıcı öz yeterliliğin, yaratıcılık performansını arttırıcı etkisi bulunmaktadır (Jaiswal ve Dhar, 2015:38).

Birbirleri ile sürekli iletişim halinde olarak çalışan kişilerin arasında güçlü bağlar gelişmekte, bu sebeple farklı iletişimsel konular ve durumlar, kişiler arasındaki yaratıcı öz yeterlilik algılarını şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Bu etkileşim sırasında yaratıcı öz yeterlilikleri ile bireyler, üretimde yararlı olmakta, daha özel, belirsiz görüntülü ve karmaşık şekildeki bilgileri kolayca edinebilmektedirler. Ayrıca, bu etkileşim sayesinde birbirlerini gözlemleyerek kendi yaratıcı öz yeterliliklerini de değerlendirebilmektedirler (Yang ve Cheng, 2009:431). Bilgi paylaşımının da çalışanın yaratıcı öz yeterliliği üzerinde olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan bir işletme için bilgi yönetimi ve yenilik uygulamalarına önem verilmesi önemlidir. Çünkü bilgi alışveriş süreci, yaratıcı şekilde sorun çözmede etkili bir araç olarak kullanılabilmektedir. Yaratıcı öz yeterlilik, yenilikleri geliştirmekte ve

arttırmaktadır. Çalışanın yaratıcı öz yeterliliğinin geliştirilmesi, daha yenilikçi çıktılar ortaya koymasına olanak tanıyacak ve sonrasında işletme bu çıktılardan yarar elde edebilecektir (Hu ve Zhao, 2016:823).

Çalışma ortamında bilgi paylaşımı ve iş geçmişinden elde edilen deneyimler gibi ekip bilgi kaynakları, yaratıcı öz yeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini belirleyebilmektedir. Bu sebepten özellikle bilgi paylaşımının, bireylerdeki yaratıcılığı ve yaratıcı öz yeterliliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Richter ve ark., 2012:1288). Bilgi paylaşımına ek olarak işletmeler için her türlü kaynaktan sağlanacak bilginin önemli olduğu da bilinmektedir (Jaussi ve Randel, 2014:408). Bu sebeple yöneticiler, zaman zaman çalışanlarının işletme dışı kaynaklardan bilgi toplamalarını isteyebilmektedirler. Dış kaynaklardan bilgi arama işlemi, çalışanın yaratıcı öz yeterliliğini desteklemekte ve güçlendirmektedir. İşletme dışından bilgi arama işleminin çalışanın yaratıcı öz yeterliliği ile yaratıcılığına olumlu etkisi düşünüldüğünde, işletmeye de olumlu geri dönüşler sağlayacağı sonucuna varılabilmektedir (Jaussi ve Randel, 2014:408).

2.3.2.3. Yaratıcı Öz Yeterlilik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar

Öz yeterlilik çalışmalarının çeşitli alanda ve fazla sayıda yapılmasına karşın, yaratıcı öz yeterlilik çalışmaları yeni yeni yapılmaktadır. Yaratıcı öz yeterlilik üzerine yurtiçi çalışmalar yok denilecek kadar azdır ancak uluslararası çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Genişleyen çalışmaların yönetim, eğitim (öğrenci ve öğretmenler), aile konularının çeşitli seviyelerinde yapıldığı görülmektedir (Karwowski ve Kaufman, 2017:17). Bu çalışmaların sonuçlarında yaratıcı öz yeterliliğin etki ettiği ve etkilendiği faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmakta ve bu faktörlerle olan ilişkisi araştırılmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda yaratıcılığın oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Bu sebeple yaratıcı öz yeterlilik konusu da önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü yaratıcı öz yeterlilik bir kişinin yaratıcı çıktılara ulaşabileceğine dair kendini inançlı hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Tierney ve Farmer, 2017:23)

Li ve arkadaşlarının çalışmalarına göre (Li ve ark., 2017:703) öğretmenlerin

proaktif özelliğe sahip olmaları, yenilikçi çalışma davranışı göstermeleri ile yaratıcı öz yeterlilikleri arasında olumlu ilişki vardır. Yaratıcı öz yeterlik öğretmenlerin, yenilikçi süreçleri uygulamak için psikolojik olarak yeterli hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, proaktif kişiliğin kayda değer faydaları, öğretmenlerin yenilikçi çalışma davranışını etkileyebilmektedir. Çünkü proaktif öğretmenler günlük yaşamlarında çoğunlukla olumlu etki bırakan deneyimler yaşamaktadırlar ve bu yüzden yüksek yaratıcı öz yeterlilik düzeyine sahip birey haline gelebilmektedirler.

Öğrencilere eğitim hayatlarında bilgi aktarımı yapacak olan bir öğretmenin, ışığı ne kadar parlak ise öğrencileri de o kadar fazla aydınlanmaktadır. Beghetto ve arkadaşları (2011:347) araştırmalarında bir öğretmenin yaratıcı öz yeterliliği ile öğrencilerinin yaratıcı öz yeterlilikleri arasında paralel ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca bir öğrencinin yaratıcı öz yeterliliğinin öğretmeninin ilgisine bağlı olarak yükseldiği veya azaldığı, öğretmenlerin öğrencilerini dinlediklerinde ve onlarla ilgilendiklerinde yaratıcı öz yeterlilik seviyelerinde artış görüldüğü de araştırmada ortaya konmuştur. Cai ve arkadaşlarının (2008:233) çalışmaları, küçük yaşlarda var olan yüksek yaratıcı öz yeterlilik yaş ilerledikçe azaldığını, bu azalmaya rağmen yaratıcı öz yeterliliğin sonraki dönemde, bir öğrencinin üniversiteye gitme kararı vermesinde ve okul sonrası etkinliklere katılmasında etkili olduğunu desteklemektedir. Ayrıca çalışmanın sonuçları, yüksek yaratıcı öz yeterliliğin öğrencilerin motivasyonel açıdan iyi hissetmelerini, akademik yetenekleri konusunda olumlu düşünmelerini ve bu olumlu düşünce sonucu öğrenciler gelecekte üniversiteye gideceklerini rahatça söyleyebilmelerini sağladığını ortaya koymaktadır.

Bir çalışanın yaratıcı öz yeterliliği, kendisine verilen yaratıcı rol kimliği ve yöneticinin çalışandan beklediği yaratıcılıkla ilgilidir. Tierney ve Farmer'ın (2011:286-287) çalışmalarının sonuçlarında, bir yöneticinin iş gereği çalışandan beklediği yaratıcılığın, çalışanın yaratıcı öz yeterliliğini azalttığı, ancak yöneticinin çalışanın yaratıcılığına inanması ve onu desteklemesinin ise yaratıcı öz yeterliliği arttırdığı bulunmuştur. Bunun yanısıra çalışmada, çalışanın yaratıcı öz yeterliliğinin artmasının, yaratıcı performansına da olumlu katkı sağladığı ve çalışanın yaratıcılık kapasitesi olduğunu düşünüldüğünde, başarılı olabilmek için gerekli kaynaklara sahip

olduğuna inandığı da tespit edilmiştir. Ayrıca bu durumun çalışanın işe yaradığını düşünmesine neden olduğu, kendisinde ve çevresinde değişiklikler yaratabileceğine olan inancını da kuvvetlendirdiği belirlenmiştir. Kısacası bir iş yerinde liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarla etkileşimi oldukça önemlidir. Bu düşünceyi destekleyen Wang ve arkadaşlarının (2014:86) çalışmasında, çalışanların yaratıcı çalışmalara dahil edilmesinin ve yaratıcı rol kimliklerinin güçlendirilmesinin yaratıcı öz yeterliliği arttırdığı ve bu artışın da yaratıcılık performanslarına olumlu olarak yansıdığı sonucuna varılmıştır.

Beeftink ve arkadaşlarınının (2012:77) araştırmaları sonucunda bir iş adamının öz yeterliliğinin, başarısı ile doğru orantılı olduğu görülmüştür. Öz yeterliliğin yenilikçi düşünce tarzını beslediği ve yenilikçi düşünce tarzının da işletme sahibini başarıya ulaştıran en önemli özellik olduğu belirlenmiştir. Aslında bir işletme sahibi veya yöneticisinin kendisini yaratıcı bir birey olarak tanımlaması, yenilikçi çözümlere yönelme eğilimi gösterdiğinin ve kendisinin yeni çözümler üretebilecek kapasitede olduğuna inandığını göstermektedir. Bu düşünce Hallak ve arkadaşlarının (2018:236) çalışması ile desteklenmektedir. Çalışmada işletme sahibinin esnek olmasının ve yaratıcı öz yeterliliğinin yüksek olmasının firma inovasyonu üzerinde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Saltten (2014:341) tarafından yapılan bir araştırmada ise, yöneticiler ile birlikte çalışanların da iş rollerini yerine getirirken esnek, özgür ve bağımsız hissetmesinin yaratıcı öz yeterliliklerinde artış görülmesine yol açtığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dahası kendi işinin kontrolünü kendisinin yapmasına izin verildiğinde çalışanların yaratıcı öz yeterliliklerinin zamanla gelişebildiği de gözlemlenmiştir.

Sangsuk ve Siriparp'ın (2014:1343) araştırmalarında yaratıcı öz yeterliliğin çevreye yönelik düşüncelerle, motivasyonla ve verilen kararlarla ilişkili olduğu görülmüştür. Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yaratıcılık için hissettiği içsel motivasyonunun, bilgi birikiminin ve becerilerinin bir yansıması olarak tanımlanmaktadır. Gong ve arkadaşları (2009:774) yaptıkları araştırma sonucunda yaratıcı öz yeterliliğin, kişileri harekete geçirebilme özelliği olduğuna kanaat getirmişlerdir. Ayrıca yaratıcı öz yeterliliği yüksek olanların, kendileri için daha yüksek yaratıcılık hedefleri belirleyebildikleri de tespit edilmiştir.

Thundiyil ve arkadaşları (2016:732) çalışanların yaratıcı performanslarını ön görmek için, yaratıcı öz yeterliliklerinin ölçümlerine bakmışlardır. Yaptıkları çalışmada, yaratıcı öz yeterliliğin yüksek veya düşük düzeyde ölçülmesine etki eden en önemli faktörlerden birinin çalışanların olumlu etki altında çalışıyor olup olmadıkları olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna pararel bir sonuç da Karwowski ve arkadaşları (2013:223) yaptıkları araştırmada elde edilmiştir. Araştırma neticesinde, olumsuz ortamdan olumsuz şekilde etkilenen kişilerin toplumsal tavır ve davranışlarının tutuklu olduğu, kendilerini ruhen hasta hissetmeleri gibi belirtilerin kişilerin düşük yaratıcı öz yeterlilik değerlerine sahip olmalarına neden olduğu ayrıca deneyime açık ve dışa dönük olan kişilerin ise yüksek yaratıcı öz yeterlilik değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Müşterilerle etkileşim içinde olarak çalışan bireylerin, yenilikçi davranışı göstermesi etkileşimli iş yaşamının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanlar müşterilerin problemlerini ve şikâyetlerini o anda yaratıcı bir şekilde çözmek zorunda kalmaktadırlar. Bu amaçla yaptıkları araştırmalarında Hsu ve arkadaşları (2011:262), yüksek düzeyde yaratıcı öz yeterliliğe sahip olan bireylerin, kedilerine olan güvenlerinin ve bilişsel esnekliklerinin daha fazla olduğu, sorunlara iyimserlik ile yaklaşmalarının karmaşık tüketici ihtiyaçları ile başa çıkabilmelerini sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bir işletme, rekabetçi ortamda üstünlük elde edebilmek için yaratıcı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu sebepten hızla büyüyen ekonomilerde kuruluşlar, liderlerin yalnızca önderlik etmesini değil, aynı zamanda vizyoner yetenekleri olan çalışanlardan ikinci bir lider grubu oluşturmalarını ve altlarında çalışanların yaratıcı öz yeterliliklerini geliştirebilmelerini istemektedirler. (Mittal ve Dhar, 2015:903-906). Huang ve arkadaşları (2016:57-58) çalışmalarında, bir liderin yaratıcı öz yeterliliği ile çalışanının yaratıcı öz yeterliliği pozitif ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Bu sonucunda, liderlerin yaratıcı süreçlere katılımı teşvik etmesine ve yönlendirici rollerini kullanarak yaratıcılığı destekleyici tutum sergilemesine bağlamışlardır.

Newman ve arkadaşları (2018:6) yaptıkları araştırmadan elde ettikleri verilerde, girişimci liderliğin çalışanın yaratıcı öz yeterliliğine en uygun liderlik

tarzlarından biri olduğuna kanaat getirmişleridr. Bulgulardan, iş yerinde girişimci liderlerin yaratıcı fikirler üretme ve uygulama konusunda rol model olarak görüldüğü sonucu elde edilmiştir. Girişimci liderlerin yeni bir şeyler ortaya koyma duygusunun kendi doğalarında var olmasının, yaratıcı yeteneklerine güven duyan çalışanları teşvik etmede, onlara destek olma ve öncülük etmede, kararlara katılımlarını sağlamada ve hatta tek başına karar vermelerine olanak tanımada daha etkili olmalarını sağladığı da sonuçlar arasında yer almıştır. Jaiswal ve Dhar (2016:369-370) benzer bir çalışma yapmış ve çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyen başka bir liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmanın sonuçları, çalışanın dönüşümcü liderlik konusundaki algısının, yaratıcı performans yeteneğini ve yaratıcılığa olan inancını desteklediği yönündedir. Ayrıca sonuçlarda, dönüşümcü liderin çalışan yaratıcılığını destekleyici tutumunun, çalışanın yaratıcılığında önemli bir gelişmeye neden olarak yaratıcı sonuçlar üretebileceği inancını güçlendirdiği ve bu desteğin de çalışanda yaratıcılık için gerekli olan güçlü öz yeterliliğin oluşmasını sağladığı da yer almaktadır.

III. BÖLÜM

YARATICI PROBLEM ÇÖZME

3.1. Problem ve Problem Çözme

3.1.1. Problem ve Problemin Tanımlanması

Bir problemin yansımaları kişilerin neye nasıl tepki göstereceklerini belirleyebilmekte ve davranışlarını şekillendirebilmektedir. Buradan yola çıkarak Weber problemi, "düzen" terimini kullanarak anlatmakta ve problemi "düzenin ihlali" olarak tanımlamaktadır (Gibbs, 1965:591). Türk Dil Kurumu sözlüğündeki tanıma göre ise problem, "teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru, mesele" anlamına gelmektedir (TDK, 10.12.2019). Problem kelimesi Çince'de "tehlike ve

olanak" anlamındaki "Wei ji" kelimesi ile ifade edilmektedir. Bu anlam, problemlerin yeni olanakları da beraberinde getirdiği şeklinde çevrilmektedir (Yıldız ve Ekşisu, 2011:191). Problem, aklı karıştıran ve bu sebeple kişilerce çözülmek istenen, ilk defa kaşılaşılmış olmasından dolayı belirli bir çözüm yolu bulunmayan, probleme sahip olan kişinin bilgi ve becerisini uygun biçimde kullanması ile çözümlenebilen bir sorun olarak da tanımlanmaktadır (Türnüklü ve Yeşildere, 2005:109). Başka bir tanıma göre ise problem, bireyin bir amaca ulaşmak için biriktirdiği tüm çaba ve gücün karşısında önüne çıkan engeller demektir (Aksoy, 2003:83). Problem, nesnel belirsizlik içeren bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Problemin içeriğinde mevcut olmayan gerçekler ve eylemler ile sonuçlar arasındaki bilinmeyen nedensel ilişkiler gibi belirsizlikler yer almaktadır (Zand, 1972:230).

Problem, insan zihnini meşgul eden, insanın dengesini alt üst eden, istenilen hedef ve amaca erişmede engel veya zorluk oluşturan durumları temsil etmektedir (Çalik ve ark., 2003:5). Bireylerin içinde bulundukları karmaşık durumların her biri, bir problem olarak kabul edilmektedir. Problem olarak nitelendirilen bu karmaşık durumlar, savaş ve enflasyon gibi ciddi sorunlardan günlük yaşantıda karşılaşılan ayağa sakız yapışması gibi küçük çaplı sorunlara kadar geniş kapsamlı olayları içerebilmektedir (Gelbal, 1991:167). Bireyler hayatları boyunca işleri, okulları ve aileleri ile ilgili olmak üzere birçok problemle uğraşmak zorunda kalmaktadır. Problemle uğraşma ve çözüm yolları bulma eylemi yaşam boyu devam etmektedir (Çapri ve Gökçakan, 2008:136).

Bir problemin tespiti için geçen süreç, problemin yapısı, problemin keşfi, problemin kimliği, problemin tanımı, problemin sorgulanması gibi öğelerden oluşmaktadır (Runco, 1994:11). Ortaya çıkan bir problemin, öncelikle tanımlanması gerekmektedir. Problemin tanımlanması için ise gerekli bilgiler toplanmalı ve bilgiler ışığında problem daha ayrıntılı bir şekilde ele alınarak net bir problem tanımı ortaya konulmalıdır (Titus, 2000:226). Problemleri anlamayan kişiler, problemin çözümüne uygun stratejiler oluşturamamakta, nerede ne gibi hamleler yapacağını kestirememekte, problemi çözememekte ve çözmek için de gayret göstermemektedirler (Cankoy ve Darbaz, 2010:12). Problemler iyi tanımlanmış ve kötü tanımlanmış olarak sınıflandırılabilmektedir. Bu sınıflandırma ile problemler,

bilinen bir hedefe, bir metadolojiye veya bir cevaba ulaşmak için karaterize edilmeye çalışılmıştır (Reiter-Palmon ve Illies, 2004:6). İyi tanımlanan problemlerde, problemin başlangıcındaki koşullar, problem için yapılacak işlemler ve problem çözümünde ulaşılacak hedef açıkça belirtilmiştir (Gick ve Holyoak, 1980:307). Burada bir problemin tanımının yapılmış olması, verilecek kararları, elde edilecek sonuçları ve bu sonuçlardan çıkarılabilecek anlamları etkilemekle birlikte problemle ilgili birçok sorunun çözümlenmesini de kolaylaştırmaktadır (Dery, 2000:40). Öte yandan kötü tanımlanmış problemlerde ise, hedef birçok olasılıktan oluşmakta, problemi çözmenin birden fazla yolu bulunmakta, olası ve kabul edilebilir çoklu çözümler söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda bir problemin çözümü için ilk olarak problemin yapısına bakılmakta ve problemin tanımının iyi yapılmasının ne kadar önemli olduğu göze çarpmaktadır (Reiter-Palmon ve Illies, 2004:6).

Problemin başlama anında çözümlenmesi ve gerekli bağlantıların zihinde oluşturulması mümkün olmamaktadır (Weiss, 1989:98). Problemin tanımlanması aşamasında, problemler ile ilgili durumların ortaya konması ve problemin kaynağının belirlenmesi gibi işlemler gerçekleşmektedir (Gelbal, 1991:168). Problemin tanımının yapılması bazen problemlerin çözümü için tek başına yeterli olmayabilmektedir. Çünkü bazı problemlerin çözümü yıllar alabilmektedir. Ancak bir problemin tanımlanmış olması, üzerinde konuşulmasına, bazı kararlar alınmasına, çözüm politikaları geliştirilmesine, uygulanacak plan ve programların belirlenmesi gibi objektif olguların ortaya konmasına olanak sağlamaktadır (Weiss, 1989:98). Bireysel algılar da problemi tanımlamak için objektif olgular kadar önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise içinde bulunulan koşullar ciddi olsa da bazen bireylerin bu koşulları problem olarak görmemesidir (Dan Wood ve Doan, 2003:641).

"Dünyayı kurtarmak için sadece bir saatiniz olsa ne yapardınız?" sorusuna "Problemi tanımlamak için 55 dakika, sonrada problemi çözmek için 5 dakika harcardım." diyen Einstein'in bu sözleri, problemin tanımlanmasının öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra Polaroid'in mucidi Edwin Land'ın "Bir problem tanımlanabilirse çözülebilir." ve ünlü eğitim psikoloğu John Dewey'in "İyi tanımlanmış bir problemin yarısı çözülmüştür." sözleri de problemin tanımlanmasının çözüm üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Basadur ve ark.,

2000:62). Özetle problemleri tanımlama ve problemler için en iyi çözüm yollarını bulma aşamalarının mükemmel bir şekilde anlaşılması, uygulanabilir kurallar ve prosedürler arasında en uygun olanın bulunmasını kolaylaştıracaktır (Baumgartner ve Jones, 2015:1155).

3.1.2. Problemi Değerlendirme ve Çözme

İnsanlar genelde enerjilerinin ve zamanlarının çoğunluğunu, problemleri değerlendirmek ve çözmek için harcamaktadırlar. Problem çözme, geçmiş yaşanmışlıklardan yola çıkılarak elde edilen deneyimlerin, sorunların giderilmesinde yeni yollar bulumak için kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Korkut, 2002:178). Problem çözme, sorunların giderilmesi için alternatif yollar ortaya konması olarak da ifade edilmektedir (Gelbal, 1991:168). Problem çözme, "bir çözüm, sonuç ya da cevap bulmayı hedefleyen bir davranış" şeklinde de tasvir edilmektedir (Adair ve ark., 2001:1). Problem çözme, problem olarak nitelendirilen tüm engelleri aşmak için gerekli en iyi yolu bulmaktır (Genç ve Kalafat, 2010:136).

Günümüzde bilişsel psikoloji alanında öne çıkan, önemli bir araştırma alanı haline gelen problem çözmeye yönelik ilk bakış açılarına ve araştırmalara bakıldığında, hafıza ve zekaya önem verildiği görülmüştür (Quesada ve ark., 2005:6). Buna ek olarak ise problemin çözüldüğü koşullara odaklanılmıştır. 1960'lı yıllardan sonra ise problem çözme süreçlerine odaklanılmaya başlanmış ve bu durum oldukça ses getirmiştir (Chi ve ark., 1981:7). 1970'li ve 1980'li yılarda, problem çözmenin tanımı yapılırken pratik olarak algı ve hafıza dışındaki her tür bilişsel etkinlik dikkate alınmış ve problem çözme kavramı gelişmeye başlamıştır. 1990'lı yıllarda ise problem çözmeye yeni bir bakış açısı getiren araştırmacılar, problemin karmaşık ya da basit olma durumuna göre çözüm geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Quesada ve ark., 2005:6).

Problem çözme hakkında Karl Popper, "Hayatın tümü problem çözmedir." derken, John Dewey ise "Problem çözme, her alana ve her alanın her yönüne girebilir." demektedir (Ralston, 2011:67). Ayrıca Dewey, insan aklının günlük yaşam ve deneyimlerinde problem çözme veya sorgulama gibi güçlü ve doğal aktivitelere sahip

olduğunu da söylemektedir (Ralston, 2011:66). Problem çözme, belli bir yolun izlenerek sonuca varılması şeklinde açıkça ortaya konulabilen bir performans olmaktan ziyade daha karmaşık psikolojik süreçlerin oluşturduğu bir kombinasyon olarak düşünülmektedir (Aslan ve ark., 1997:39). Problem çözme, karmaşık bir faaliyet ve üst düzeyde bir bilişsel süreç olarak kabul edilmektedir. Bilişsel olarak probleme uygun eylemlerin belirlenmesi ve uygulanması için zihnin belli bir düzen içerisinde çalışması gerekmektedir (Çalışkan ve ark., 2006:73). Problemin çözülmesi için gerekli olan şeylerden başka bir koşul problemin farkında olunmasıdır (Gelbal, 1991:168). Bir problemin ortaya çıkmasıyla birlikte zihnimizde bilişsel birtakım hareketler meydana gelmektedir. Bu hareketler, etrafımızdaki sembollerin oluşturduğu uyarımlara ek olarak pozitif ve negatif bağlantıları olan çok yönlü dinamik aktiviteler oluşturmaktadır. Bu sırada şekiller, desenler, aktivasyonlar ve bağlantı kuvvetleri beyindeki girdileri düzenleyen ağın kısıtlamalarına göre değişmektedir. Sonuç olarak oluşan sistem, örüntüleri öğrenen, tanıyan, motor beceriler (hareket gerçekleştirme yeteneği) gösteren ve nihayetinde problemleri çözen bir yapıya sahip olmaktadır (Harnad, 1990:337).

İnsan, yaşamının ilk evrelerinden itibaren problemleri çözmeye yönelik davranışlar sergilemektedir. Çocukluk döneminde problemlerin çözümü dışarıdan, özellikle ebeveynler tarafından desteklenmektedir. Sonrasında okul yaşamının başlamasıyla birlikte problemin türleri değişmekte ve bu aşamada problemler ile çözümleri arasında köprü görevi gören öğretmenler, öğrencileri desteklemeye başlamaktadır (Wood ve ark., 1976:89-90). Okullarda kazanılan problem çözme becerisi genelde, analitik veya prosedürel bir yaklaşım içermektedir. Bu yaklaşım sol beyin düşünme modlarının tamamına yakınını kullanan, rekabetçi ve bireysel çabaya dayalı problem çözme becerisidir (Lumsdaine, 1994:5). Okul yaşamı sonunda problem çözme becerileri gelişen bu öğrencilerin, yardımsız çabalamayı öğrenmeleri ve görev yeterliliklerini geliştirmiş bir şekilde yetişkinliğe doğru adım atmaları beklenmektedir (Wood ve ark., 1976:89-90). Okul dönemimde problem çözme becerilerinin kazanılması, kişinin sonraki yaşantısında problemleri çözümlemesini kolaylaştıracaktır (Yıldız ve Ekşisu, 2011:190). Birçok psikolog ve eğitim bilimi araştırmacısı problem çözmeyi, yaşam için en önemli öğrenme faktörlerinden biri

olarak görmektedir. Bu araştırmacılar, insanların günlük ve profesyonel yaşantılarında belli aralıklarla da olsa problem çözdüklerini düşünmektedirler (Jonassen, 2000:63).

Problem çözme, bir amacı gerçekleştirme anında baş edilmesi gereken zorlukları yenme sürecini ifade etmektedir. Bu süreç esnasında zorlukları yenerek gerginlikten kurtulmak hedeflenmektedir (Yıldız ve Ekşisu, 2011:191). Problem çözme sürecinin iki farklı evresi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, başlangıç evresi denen ve mevcut ipuçlarının tarafından uyarılan, gittikçe daha uygun olan ipuçlarını bulup aktive etmeyi içeren bir sezgisel aşamadır. İkincisi ise, içgörü evresi denen ve bir yanıtın problem için potansiyel bir çözüm oluşturduğunu düşünme ile kişinin çözümü tanıdığı aşamadır (Ward ve Finke, 1995:31).

Problem çözme, ne yapılması gerektiğinin bilinmediği zamanlarda yapılacak şeylerin bilinmesi demektir. Hayatı boyunca problemlerle karşılaşan insanlar, problemler ve bunların çözümü ile uğraşmaktadırlar (Üstün ve Bozkurt, 2003:13). İnsanların sahip oldukları problem çözme becerileri, çok değerli bir özellik olarak kabul edilmektedir (Anderson, 1993:36). Bu beceri ile insanlar, bilgi birikimlerinden faydalanmakta, yaratıcılık ve orjinallik gibi ile birlikte hayal güçlerini de kullanarak problemleri çözümlemektedirler. Problem çözme, cesaret, arzu ve özgüven gibi kişisel özellikler de içermektedir (Çam ve Tümkaya, 2006:120) ve problemler, bu kişisel özellikler ile alakalı eylemler sonucu çözümlenmektedir (Dündar, 2009:140). Bunların yanı sıra problem çözme, kişinin bir bilgiyi ele alarak, bilgiyi işlemesi ve bu bilgiyi kullanmasını da içermektedir. Kullanılan bu bilgi, kişinin özel yaşantısı ile alakalı olabileceği gibi iş yaşantısı ile de alakalı olabilmektedir (Abaan ve Altıntoprak, 2005:63).

Bir problemin çözümü, problemin ortaya çıkması durumu ile başlayan, bazı ara durumlardan geçen ve hedefi yerine getirme durumu ile çözüme ulaşılan bir takım süreçler dizini olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 1993:36). Genelde problemin ortaya çıkmasından sonra, kişiler bu problemi çözmeye yönelik yeni fikirler üretmeye başlamaktadır. Daha sonra üretilen bu fikirlerin, değerlendirildiği ve düzeltildiği "çözüm bulma" aşamasına geçilmektedir. Sonrasında ise problemi gerçekten çözmesi beklenen çözüm uygulanmakta ve çözüm sonuçlandırılmaktadır (Titus, 2000:226).

Problem çözme, problemi tanımlama, problemin yapısını oluşturma, bilgi arama, bilgi edinme, uygun fikirleri seçme, bu fikirleri değerlendirme, çözüm için uygulamaya geçme aşamalarından geçilerek ulaşılan sonuçtur (Carmeli ve ark., 2013:97)

Bireylerin içinde bulundukları durumlarla baş edebilmeleri için, bu durumları analiz etmeleri ve her bir duruma uygun problem çözme becerileri geliştirmeleri gerekmektedir (Genç ve Kalafat, 2007:11). Günümüz toplumu, düz mantık ve basmakalıp düşünen bireylerden ziyade analitik düşünce ve yaratıcılık özellikleri ile problemleri çözebilen insanlar gerektirmektedir (Saracaloğlu ve ark., 2009: 188). Problem çözmenin, sistematik bir işlem olduğu görülmektedir (Genç ve Kalafat, 2007:12). İnsan doğası da buna paralel olarak bilgiyi alan ve işleyen bir yapıya sahiptir. Buradan hareketle ortaya atılan Bilgi İşlem Teorisi'ne göre, problem çözme süreci aşağıda sıralanan maddelerle özetlenmektedir (Newell ve Simon, 1972:4);

• Problem çözme görevine başladığında insanlar, birer bilgi işlem sistemi olarak kabul edilmektedirler.

• Problemin yapısı, yöntemi ve içeriği arasında önemli konu farklılıkları bulunmaktadır.

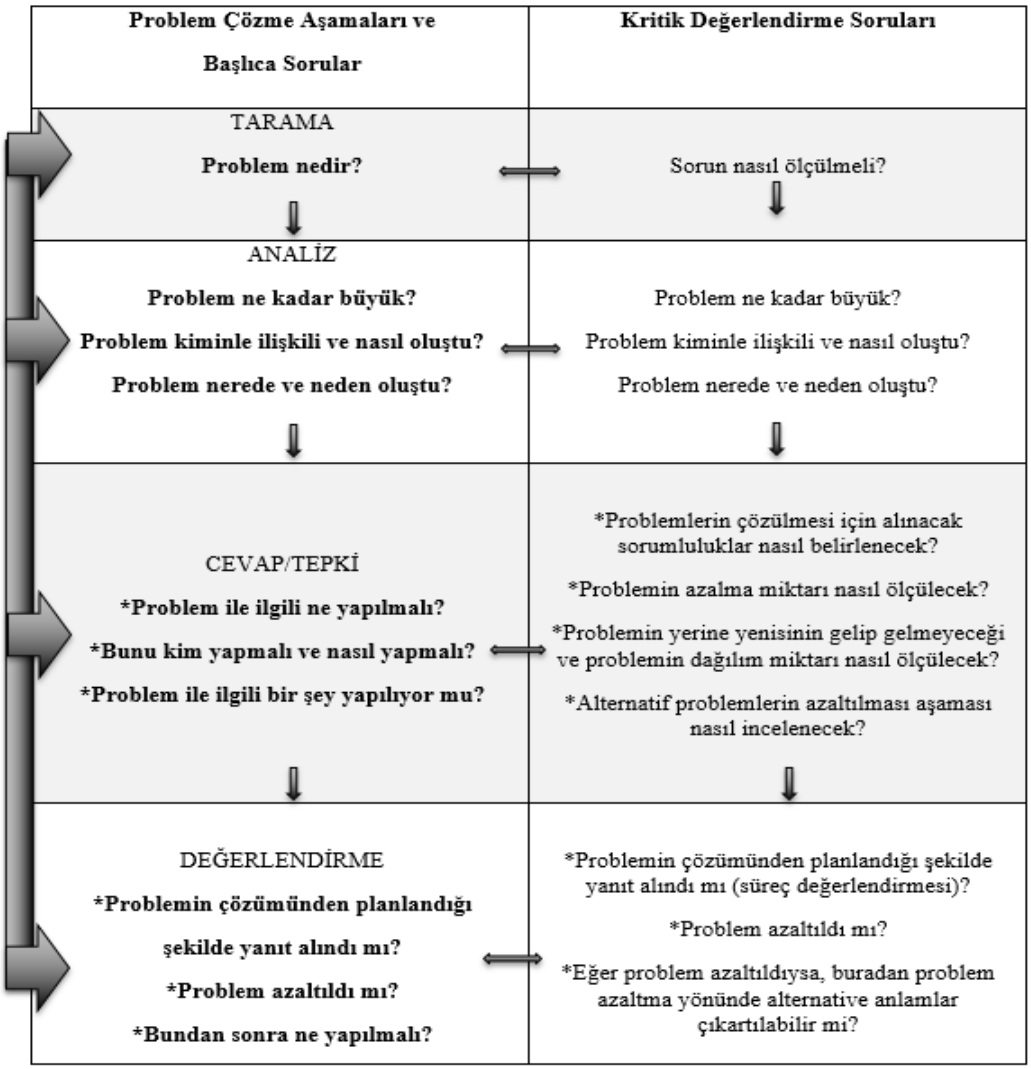
• Yapılar ve içerik farklılıklarını içeren önemli görev farklılıkları da söz konusudur.

• Görevin geçtiği ortam ve problem çözücünün zekâsı gibi etkenler, problem çözücünün davranışını belirlemektedir.

Eck (2004:6) tarafından tanımlanan problem çözme süreci ve değerlendirme aşamalarına baktığımızda, ilk olarak problemin ne olduğuna bakıldığı görülmektedir. Problem tespit edildikten sonra ise problemi analiz etme aşaması başlamaktadır. Bu aşamada, problemin büyüklüğü, kimlerle ilişkili olduğu, nasıl meydana geldiği, nerede ve neden oluştuğu gibi sorulara cevap aranmaktadır. Sonrasında ise üçüncü aşama olan cevap/tepki aşamasına geçilmekte ve bu aşamada, problemle ilgili ne yapılmalı, yapılacak şeyler kimin tarafından yapılmalı, problemle ilgili birşeyler yapılıyor mu gibi hususlara dikkat edilmektedir. Son olarak değerlendirme aşamasında ise, problemin çözümünün beklenen yanıtı verip vermediği, problemin azalıp azalmadığı

ve bu aşamadan sonra ne yapılacağı konularına yoğunlaşılmaktadır. Aynı zamanda problemin değerlendirilmesi, kişilerin yaptıkları eylemleri yeniden gözden geçirmesini, çözüme ulaşmak için yapılan bu eylemlerden yanlış veya doğru olanların tespit edilmesini içermektedir (Kızılkaya ve Aşkar, 2010:87; Taşçı, 2005:75-77). Bu açıklamalara ilişkin Şekil 4.'e aşağıda yer verilmiştir.

Şekil 4. Problem Çözme Süreci ve Değerlendirme



Kaynak: Eck, J. E., (2004), "Assessing responses to problems: An introductory guide for police problem-solvers", *US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.*

Wallas ve Rossman'ın tarafından belirlenen ve kabul gören problem çözmenin adımları şöyle sıralamaktadırlar. Öncelikle problemin seçimi gerçekleştirilir. Sonrasında problemi çözmeye yönelmiş bir gayret söz konusudur. Ardından problemi çözmeye yönelik sınırlamalar oluşturmaktadır. Daha sonra bu sınırlamalar ile ilgili değişiklikler yapılmaktadır. Son olarak ise doğrulama ve detaylandırma aşamasına geçilmektedir (Aslan, 2016:16). Taşçı'nın (2005:78) problem çözme ve problem pözmede kullanılan bilimsel metotları sıraladığı Tablo 4. aşağıda verilmiştir.

Tablo 4. Problem Çözme ve Problem Çözmede Kullanılan Bilimsel Metotu Gösterir Tablo

Problem Çözme	**Problem Çözmede Kullanılan Bilimsel Metot**
Problemle karşılaşma	Problemin farkına varma
Veri toplama	Veri toplama
Problemin doğasını tam olarak belirleme	Hipotez oluşturma
Eylemin planını yapma	Hipotezi test etmek için plan yapma
Planı uygulama	Hipotezi test etme
Yeni durumlarda planı değerlendirme	Hipotezi test etme
Çözümü değerlendirme	Hipotezi test etmek için Çözümü değerlendirme

Kaynak: Taşçı, S., (2005), "Hemşirelikte problem çözme süreci", *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14, 73-78.

Bazen problemlerin çözmüne ulaşılmasında güçlük çekilmekte ya da bazı engellerle karşılaşılabilinmektedir. Problem çözmünde iki kaynak temelli çözüm engeli söz konusudur. İlki, problemi algılama eksikliği, problemin doğru ifade edilememiş olması, problem çözücünün duyguları, problem çözücünün zekası, gibi problem çözücüden kaynaklı engellerdir. İkincisi ise, problem çözücünün içinde bulunduğu fiziksel çevre, işletmenin politikası, iş süreçleri, iş prosedürleri, işletmenin kültürü ve işletmedeki yönetim tarzını kapsayan ortamdan kaynaklı problem çözme engelleridir (lojistik.iğdir.edu.tr, 19.02.2020:7).

Sosyal ortamlarda ve iş yaşamında karşılaşılan problemlerin çözebilmesi için gerekli işlemlerin yerine getirilmesi gerekmektedir (Mertoğlu ve Öztuna, 2004:84). Bu bağlamda yaşamın her alanında hissedilen hızlı değişim ile baş edebilecek, problem çözebilen bireylerin yetiştirilmesi her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. İş dünyasında da geçerli olan hızlı değişimler için yaratıcı düşünce yapısına sahip olan, analitik düşünebilen ve yaratıcılığı analitik düşünce ile birlieştirebilen, grup çalışmalarında grup üyeleri ile iletişime geçerek uyumlu çalışabilen, yeni birşeyler ortaya koyabilen problem çözücülere ihtiyaç duyulmaktadır (Özkök, 2005:159). İş yaşamında birlikte çalışan kişiler, çalışma grubunun birer parçasını oluşturmaktadır. Bu çalışma grubunun ortaya çıkan bir problemi çözmebilmek için yerine getireceği işlemler esnasında birbirine güvenmesi önemlidir. Kişiler birbirine güvendiğinde, problem ile ilgili doğru, kapsamlı ve zamanında bilgi akışı sağlanmakta ve problemi çözmeye yönelik gerçek verilerin elde edilmesinde gruba katkı artmaktadır (Zand, 1972:230). Problem çözme yeteneğine sahip insanların gerek iş ortamı gerekse soyal ortam olsun içinde bulundukları çevreye uyum sağlamada zorluk çekmedikleri görülmekte ve böylece grup çalışmlarında da uyum sorunu yaşamayacakları düşünülmektedir (Mertoğlu ve Öztuna, 2004:84).

İş dünyasındaki bir problemin çözümünde uygun yöntemin seçimi, söz konusu örgütün temel kaygılarının ne olduğunun belirlenmesini ve çözümün bu kaygılara yönelik şekillenmesini sağlayacaktır (Jackson, 1991:271). İş dünyasındaki problemlerin çözümünde stratejik ya da yönetsel olarak alınacak kararlar, çözümün odak yönünü belirlemede ve problem çözme sürecinde kişilerin kaynaklarını ne şekilde tahsis edeceğinin belirlemesinde önemli etkiye sahip olmaktadır (Schoenfeld,

2014:85). Bu aşamada, problem çözücünün harekete geçerken dikkat etmesi gereken iki önemli unsur bulunmaktadır. İlk olarak problemi çözmeye ayrılan kaynakların diğer problemlere aktarılıp aktarılmayacağına karar vermek için, mevcut problemin azalıp azalmadığını tespit etmesi gerekmektedir. Eğer problem büyük ölçüde çözülmediyse bir diğer problemin çözümüne geçmemekte mevcut problemi yeniden analiz etmekte ve yeni bir çözüm yolu geliştirmeye yönelmektedir. Sonrasında ise problem çözücü, mevcut problemi büyük ölçüde çözüme ulaştıran yol ve yöntemler bulduysa diğer problemlerin çözümünde de bu yöntemleri kullanmaktadır (Eck, 2004:2). Özet olarak, problem çözücü, öncelikle problemi okumakta, bir süre duraksayarak beklemekte, sonra problemi kısım kısım tekrar okumakta, problemin başka bir probleme benzerliğini keşfettiğinde aynı yöntemi kullanmayı denemekte, ardından ortaya çıkan verilerden istediği bilgiyi doğru şekilde çıkarmaktadır (Schoenfeld, 2014:89-90).

Problem çözme adı altında bulmaca örneğini düşündüğümüzde, bulmacayı çözmek için bize minimal bilgiler sunulduğu bilinmektedir. Problemin çözümü için, ilk durum/ipucu, işlem sayısı, görevler ve bulunması gereken son hedef gibi ihtiyaç duyulan tüm bilgiler verilmektedir. Çözüme ulaşmak isteyen bir bilgi kullanıcısı olarak insan, mevcut bir bilgiyi diğerine dönüştürmek için bir dizi işlem uygulamakta ve böylece sonunda hedef duruma ulaşabilmektedir (Chi ve ark., 1981:7). Ancak günümüzde karşılaşılan problemler, bulmaca çözmekten daha karmaşık engeller içermektedir. Bu sebeple günümüzün problemlerini çözmek için bilişsel psikologlar, alanda uzmanlık anlayışına odaklanmak, yıllar süren öğrenme ile tecrübe kazanmak, düzenli etki altında kalmak ve bilgi yapılarının özelliklerini ve etkisini araştırmak gerektiğine değinmişlerdir (Chi ve ark., 1981:8).

3.1.3. Problem Çözme Teknikleri

Tüm yaş grubundan ve kültürden insan günlük yaşamında problem çözmek için kullanımı basit, öğrenilmesi ve anlaşılması kolay teknikler kullanmaktadır. Olağan olarak karşılaşılan günlük problemleri çözmek için kişilerce üretilen bu basit tekniklerin pratik oldukları ve günlük yaşamdaki problemlerin çözülmesinde etkili olabildikleri görülmektedir (Laisema ve Wannapiroon, 2014:3922). Bunun yanısıra

problemin bulunması aşamasında problem çözücülerin, harekete geçmek için sorular ve hedefler belirlemek üzere geliştirdikleri özel problem çözme teknikleri bulunmaktadır. Hangi yollarla veya nasıl problem çözülebilir şeklinde birçok olasılık türetmek, çok ve çeşitli yeni seçenekler için veri taraması yapmak üzere çeşitli problem çözme teknikleri geliştirilmektedir (Treffinger, 1995:306-307). Aşağıda problem çözme tekniklerinden bazıları sıralanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1.3.1. Beyin Fırtınası Teknikleri

Beyin fırtınası tekniği, ilk defa Osborn tarafından reklamı yapılacak yeni ürünlere yeni sloganlar bulma amacıyla kullanılmıştır. Sonrasında Sperry, beyin loplarının fonksiyonlarını açıklayan bir çalışma yapmış ve bu çalışması Nobel Ödülü alarak oldukça ses getirmiştir (Şahin, 2005:442). Problemlerin daha kolay çözümlenmesi için kullanılan beyin fırtınası tekniği, probleme neden olan şeyleri ortaya koyarak çözümü bulabilmek için fikir yürütmeye dayalı bir tekniktir (lojistik.igdir.edu.tr, 19.02.2020:13). Beyin fırtınası tekniği, bir grup insandan çok sayıda fikri kısa zamanda elde etmek için kullanılmaktadır. Bu teknikte, insanlardan elde edilen fikrin mantıklı olup olmadığından ziyade bu fikirlerin sayısının çokluğu önem arz etmektedir (Kurudayıoğlu, 2003:303). Ayrıca ortaya çıkarılan fikirler, akıldan geçtiği gibi imla, planlama, mantık silsilesi önemsenmeden türetilmektedir (Güner, 2004:227).

Osborn'un gruplarda yaratıcılık seviyesini arttırmak için geliştirdiği beyin fırtınası tekniğinin, eleştiriden kaçınılması, akla gelen tüm fikirlerin söylenmesi (ne kadar çılgıca olursa olsun), kaliteyi dikkate almadan birçok düşünce türetmeye çalışılması (fikirlerin miktarının çokluğu önemli olduğu için) ve grupta ortaya atılan fikirlerin geliştirilmesi (fikir kombinasyonları ve fikir iyileştirme yapılması) gibi önemli kuralları olduğu görülmektedir (Dugosh ve ark., 2000:722; Coşkun, 2009:35; Paulus ve Dzindolet, 1993:575). Beyin fırtınası tekniği çoğunlukla grup çalışması şeklinde yapılmaktadır. İnsanların yaratıcılıklarını kullanarak değerlendirme ve geliştirme yöntemi ile bir probleme ilişkin çözüm bulmalarını içermektedir. Birisinin ortaya attığı fikir bir başkasında çağrışım yapmakta, fikir sayısı böylelikle artmakta ve çözüme ilişkin birçok öneri elde edilmiş olunmaktadır (Kaptan ve Kuşakçı).

Başka bir beyin fırtınası tekniği de ters beyin fırtınası tekniğidir. Beyin fırtınası tekniği ile aynı aşamalara sahip olan bu teknikte, aşamalar tersine doğru işlemekte ve bu şekilde problemler çözülmeye çalışılmaktadır. Beyin fırtınası tekniğinde problem suçlunun yaptığı şeyi ifade ederken, ters beyin fırtınası tekniğinde ise problem, suçlunun nasıl suçlu olduğunu ifade etmektedir (Karataş ve ark., 2016:46). Bir problemi nasıl çözebilirim yaklaşımından ziyade bir probleme nasıl sebep olabilirim yaklaşımı ile çözüme ulaşılmaya çalışılmaktadır (Evans, 2012:178). Ters beyin fırtınası tekniği, problem çözüm yollarını sıralamak yerine oluşabilecek problemleri sıralamak şeklinde başlamaktadır (Cooper ve ark., 2002:23).

Bir diğer beyin fırtınası tekniği olan ve "Synectics" beyin fırtınası tekniği Gordon ve Prince tarafından beyin fırtınası tekniği oturumlarının gözlemlenmesi sonucu ortaya çıkarılmıştır (Hummell, 2006:22). Benzer problemleri çözmek üzere geliştirilmiş olan, tipik olarak farklı deneyim ve uzmanlığa sahip az kişiden oluşan insan grupları arasında yaratıcı düşünceyi desteklemeyi amaçlayan "Synectics" beyin fırtınası tekniğinde, problem çözme grupları bir eğitime tabi tutulmakta, bu eğitimle kazandıkları becerilerini hedef problemin dışındaki alanlardaki analojileri (benzeşimleri) aramakta ve bulmakta kullanmaktadırlar. Örneğin, bir öğrenci şarap üretilen bir bölgenin ilgili coğrafi boyutlarını (enlem, okyanusa yakınlık, tip gibi) göz önünde bulundurarak bu bölgeyi başka bir bölge ile karşılaştırıp şarap üretip üretemeyeceğini değerlendirebilmektedir (Gick ve Holyoak, 1980:307). Ayrıca bu teknikte, tuhafı tanıdık hale getirme ya da tanıdığı tuhaf hale getirme gibi yöntemler kullanılarak, genelleme ve model arayışı yoluna gidilmektedir (Souder ve Ziegler, 1977:35). "Synectics" beyin fırtınası tekniği, insanların problem çözme ve farklı düşünme kapasitelerini arttıran ve zorlu görevlerin üstesinden gelinmesini sağlayan bir tekniktir (Hummell, 2006:22).

3.1.3.2. Balık Kılçığı Tekniği (Sebep-Sonuç Diyagramı)

Balık Kılçığı Tekniği, geliştiricisi yönetim kalite öncülerinden biri olan Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Adını balığın iskeletine benzer yapısından alan bu teknik, probleme ilişkin neden-sonuç ilişkileri geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir problemin meydana gelmesine neden olan sebepler ve problemin sonuçlarının

sistematik olarak gösterilmesi esasına dayanmaktadır. Problemin potansiyel nedenlerini esas bileşenlerine ve öğlerine ayırmaya yaramaktadır. Problem çözmek ve kalite geliştrimek amacıyla kullanılmaktadır (Yüksel ve ark., 2018:451; Memnun, 2008:91).

Balık Kılçığı Tekniği, belirli bir problemin veya olayın muhtemel nedenlerini tanımlamak üzere kullanılmaktadır (Atalay ve Kılıç, 2015:74). Bu teknik sebep sonuç diyagramı olarak da bilinmekte ve belirsizlikler için çözümler getirme, olabilecek veya olması muhtemel risk faktörlerinin kontrol edilmesine yönelik yol ve yöntemlerin şematik biçimde ortaya konması ve problemle ilgili açık ve açık olmayan tüm etkenleri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Atalay ve Kılıç, 2015:74).

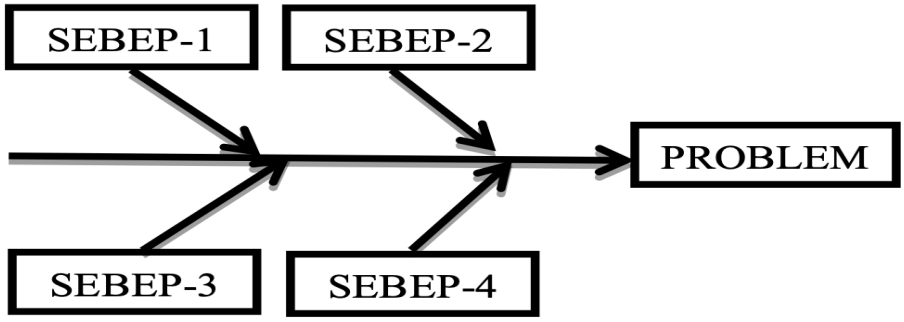
Bu teknik, bir problemin olası sebeplerini ortaya koymak, keşfetmek ve göstermek istenildiğinde uygulanmaktadır. Diyagramda problem en sağda, probleme neden olan sebepler ise diyagramın sol tarafında alt sebepleriyle birlikte yer almaktadır (Emhan, 2009:214). Balık Kılçığı Tekniği, üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaları gösteren Şekil 5., 6., 7. aşağıda gösterilmektedir.

Şekil 5. Balık Kılçığı Tekniği, Sebep-Sonuç Diyagramı Aşama-1



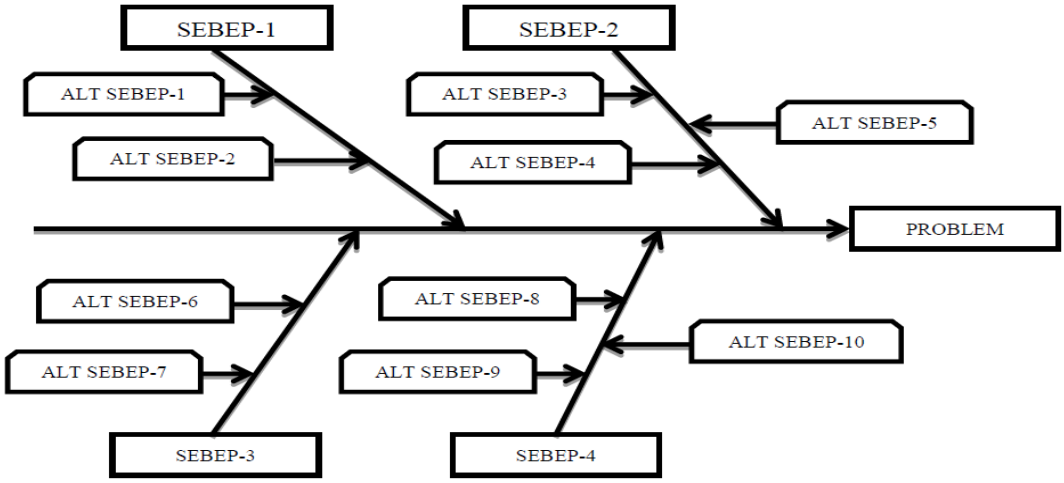
Kaynak: Atalay, O., KILIÇ, Ö., (2015), "Balık Kılçığı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, *30*(1), 73-78, Ünsal, S., (2018), "Türkiye'de Öğretmenlik mesleğinin statüsüne ilişkin bir pareto analizi", *Sakarya University Journal of Education*, 8(2), 111-130.

Şekil 6. Balık Kılçığı Tekniği, Sebep-Sonuç Diyagramı Aşama-2



Kaynak: Atalay, O., KILIÇ, Ö., (2015), "Balık Kılçığı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, *30*(1), 73-78, Ünsal, S., (2018), "Türkiye'de Öğretmenlik mesleğinin statüsüne ilişkin bir pareto analizi", *Sakarya University Journal of Education*, 8(2), 111-130.

Şekil 7. Balık Kılçığı Tekniği, Sebep-Sonuç Diyagramı Aşama-3



Kaynak: Atalay, O., KILIÇ, Ö., (2015), "Balık Kılçığı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, *30*(1), 73-78, Ünsal, S., (2018), "Türkiye'de Öğretmenlik mesleğinin statüsüne ilişkin bir pareto analizi", *Sakarya University Journal of Education*, 8(2), 111-130.

3.1.3.3. Pareto Analizi

İtalyan uzman Pareto tarafından 1987 yılında gelir dağılımındaki eşitsizliği ortaya koymak amacıyla bir formül geliştirilmiştir. Bu formül, Dr. Joseoh M. Juran tarafından ise Pareto analizi olarak popülerleştirilmiştir. Temelinde gelirlerin %80'inin nufusun %20'sine denk gelen bir grubun himayesinde olduğu yatmakta ve buradan hareketle Pareto Analiz yöntemi adını almaktadır (Fedai ve ark., 2010:185; Knights, 2001:252; Ab Talib ve ark., 2015:2679; Ahmed ve Ahmad, 2011:88). Pareto Analizi'nde probleme ilişkin verilere, sıra boyutu kuralı uygulanmaktadır (Rosen ve Resnick, 1980:3). Teknik uygulanırken, problemle ait veriler büyükten küçüğe doğru sıralanmakta ve böylece çözüm sırası ve problemin başlama önceliği belirlenmektedir (Ünsal, 2018:115). Pareto Analizi'nde veriler, en yüksek tekrarlama sıklığından başlanarak en düşük tekrarlama sıklığına kadar (en yüksekten en düşüğe doğru) sıralanmaktadır. Toplam sıklık %100 olarak belirlenmiştir. "80/20 Kuralı" veya "80/15/5 ABC Analizi" olarak da adlandırılmakta olan Pareto Analizi'nde, bir sistemdeki kusurların %80'i, olası nedenlerin sadece %20'sinden kaynaklanmaktadır mantığı işlemektedir. Pareto Analizide, kalan %80'i göz ardı etmeden önemli neden olarak nitelendirilen %20'ye odaklanılması gerektiğini vurgulanmaktadır. %80'lik kısım "önemsiz çokluk"u, %20'lik kısım ise "hayati azınlık"ı temsil etmektedir (Kuruppusami ve Gandhinathan, 2006:376; Fotopoulus ve ark., 2011:582; Knights, 2001:252; Talib ve ark., 2015:2679; Ahmed ve Ahmad, 2011:88). Kısacası kaynakların %20'si problemlerin %80'ine neden olmaktadır. Pereto Analizi, iyileştirme için en büyük fırsat olarak görülen problemlerin tanımlanması ve sıralanması için bir metodoloji sunmaktadır. Ayrıca problemlerin kaynağı olan ana aktörlerin çözüme aktif katılımını sağlamakta ve çözüme ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Ziarati, 2006:2-4).

Pareto Analizi, farklı arızaları tanımlamaya ve bu arızaları önemlerine göre sınıflandırmaya yardımcı olmaktadır. Böylece arıza oranlarının önemli ölçüde azalmasına ve verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır (Ahmed ve Ahmad, 2011:88). Pareto Analizi, arıza kodlarına dayalı eylem planları üretilmesine ve üretim sürecinin iyileştirilmesine yönelik faydalı sonuçlar alınması sağlamaktadır. Karar

vermede önemli bir etkisi bulunmakta ve sınırlı sayıda görev arasından seçim yapılmasına olanak tanımaktadır. Bu analiz tekniği, en yaygın kullanılan ve uygulaması en kolay analiz yöntemlerinden birisidir (Talib ve ark., 2011:712).

3.1.3.4. Akış Diyagramları (Akış Haritaları)

Akış Diyagramı Tekniği, literatürde akış hatitaları adı ile de yer alan ve Anderson ve Demetrius tarafından geliştirilmiş bir tekniktir. Bilişsel olarak var olan yapının görsele aktarılmasını sağlayan bir problem çözme tekniği olarak ifade edilmektedir. Kişinin bilişsel yapısının, görsel bir şekilde ortaya koyulması amacıyla kullanılan anlitik bir materyal olarak tasarlanmıştır (Selvi ve Yakışan, 2005:47; Zhou ve ark., 2015:2). Akış Diyagramları, grafiksel bir materyal olarak bilinmektedir. Bir problemin çözümüne ilişkin izlenecek aritmetik ve mantıksal aşamaların görsel sembol ve simgelerle gösterildiği bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Nakiboğlu ve ark., 2016:65).

Akış Diyagramları, bir grafik düzenleyici türü olarak nitelendirilmektedir. Problemin evrelerinin sıralanarak, probleme ilişkin bilgilerin düzenlenmesi ile değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Akış Diyagramları, probleme ilişkin süreçteki deneysel taktikleri ve izlenmesi gereken adımları göstermektedir. Bu teknikte, kutuların içine izlenecek adımlara ilişkin simgeler yazılmakta, bu adımlara ait ilişkiler ve istikametler oklarla gösterilmektedir (Nakiboğlu ve ark., 2018:33). Bilgi işlem stratejileri ve konsept arasında bağlantı kurmaya yarayan bir teknik olarak tanımlanan Akış Diyagramları, bilgi işleme stratejilerinin kapsamı, doğruluğu, entegrasyonu, kullanılabilirliği ve analizi gibi bilişsel yapıları içermektedir. Problemin çözülmesi sürecindeki bilişsel yapıya ait tüm değişkenleri açıklamakta ve süreç ile alakalı birçok bilginin elde edilmesini sağlamaktadır (Zhou ve ark., 2015:2).

3.1.3.5. SWOT Analizi

Bugün SWOT Analizi olarak kullanılan matrisin temelleri, 1951'de Kurt Lewin'in Alan Teroisi çalışmasında atılmıştır. 1960'lı yıllarda Harward Üniversitesi'nde yapılan bir dizi çalışmadan sonra durum analizi aracı olarak kullanılmaya başlanmış ve sonraları tanınırlığının da artmaya başladığı görülmektedir

(Leigh, 2009:1092; Ghazinoory ve ark., 2007:99). SWOT Analizi adını, İngilizce "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" kelimelerinden almış ve bu kelimelerin baş harflerinin kısaltılması ile oluşturulmuştur. Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditlerini analiz etmek için kullanışlı bir çerçeve sunmaktadır (Sabbaghi ve Vaidyanathan, 2004:5; Chermack ve Kasshanna, 2007:386; Valentin, 2001:54; Razmjoo ve Nouhi, 2014:312; Ghazinoory ve ark., 2007:99; Wang, 2007:1). Bu analizde, organizasyona ait sıralanan güçlü yönler ve fırsatlar olumlu faktörler olarak kabul edilirken, zayıf yönler ve tehditler ise olumsuz faktörler olarak kabul edilmektedir (Valentin, 2001:54). SWOT analizi, karar alma aşamasında sistematik bir yaklaşım sunmakta ve organizasyonun iç ve dış ortamlarının analiz edilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Ghazinoory ve ark., 2007:99).

SWOT Analizi'nde yer alan, güçlü ve zayıf yönlerin organizasyonun kontrolündeki iç ortam özellikleri, fırsatlar ve tehditler ise organizasyonun kontrolünde olmayan dış ortam özellikleri olarak kabul edilmektedir (Leigh, 2009:1089). Swot Analizi'nin içeriğine ilişkin örnek anahtar soruların ve bu sorulara yönelik örnek tipik cevapların bulunduğu Tablo 5. aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. SWOT Analizi, Anahtar Sorular-Tipik Cevaplar

SWOT Analizi		Anahtar Sorular	Tipik Cevaplar
İç	Güçlü Yönler	- Organizasyonun avantajları nelerdir? - Organizasyon neyi iyi yapıyor ? - Organizasyon nasıl rekabet edebilir? - Organizasyonun kaynakları neler? - Organizasyonda talepleri karşılamaya ve tehditlerle mücadele etmeye yardımcı olacak öz varlıklar (know-how, motivasyon, teknoloji, finans, iş bağlantıları) var mı?	-İyi eğitimli insan gücü -Köklü bilgi tabanı, -Hedef kitle ile iyi iletişim -Teknoloji vb.
	Zayıf Yönler	- Organizasyonda neler geliştirilmelidir? - Organizasyonun kötü yapılan şeyler nelerdir? - Organizasyonda nelerden kaçınılmalıdır? -Taleplerin karşılanmasında Organizasyonu engelleyen iç açıklar var mıdır?	-Motivasyon eksikliği -Ulaşım imkanlarının eksikliği -Hizmet veya ürünlerin dağıtımındaki sorunlar -İtibar eksikliği (belirli bir gücün olmaması)

Dış	**Fırsatlar**	- Organizasyonda iyi yapılan şeyler nelerdir? -Organizasyonun çekici yönleri nelerdir? -Önümüzdeki birkaç yıl içinde piyasada ne gibi değişiklikler olması bekleniyor? -Organizasyon, özel yeteneklerine olan talebi destekleyecek herhangi bir dış güç veya yeteneğe sahip midir?	-Ürün ve hizmetleri destekleyen teknolojik ve pazar değişiklikleri, -Sektörle ilgili hükümet politikasındaki değişiklikler, -Sosyal kalıplardaki değişiklikler, -Nüfus profilleri, yaşam tarzı, vb. satın alma gücünü artıran yerel, ulusal ve uluslararası etkinlikler.
	Tehditler	-Rakipler ne yapıyor? -Organizasyonu engelleyen şeyler nelerdir? -Gelecekte hangi değişiklikler organizasyonu etkileyecek? -Değişen teknoloji organizasyonun konumunu tehdit ediyor mu? -Yönetim desteği var mı? -Organizasyon yeterli kaynağa sahip mi? -Doğru araçları, yazılımı ve platformu kullanıyor muyuz? -Bir organizasyonun yeteneklerine olan talebi olumsuz yönde etkileyecek herhangi bir dış güç veya yetenek var mı?	-Güçlü rakiplerin ortaya çıkması -Organizasyonun nakit eksikliği -Ürünün ücretsiz dağıtımını sınırlayan resmi düzenlemeler

Kaynak: Sabbaghi, A., Vaidyanathan, G., (2004), "SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects", *Information systems education journal*, 2(23), 3-19.

Yaygın kullanılan özel bir stratejik araç olarak SWOT Analizi, derin analiz yapılmasına olanak sağlamaktadır. Genel olarak SWOT Analizi'nde yer alan temel adımlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Chermack ve Kasshanna, 2007:388).

- İlk olarak, SWOT analizinin amacı tanımlanır.
- İkinci olarak, ortaklara SWOT Analizi'nin aşamaları açıklanır.
- Üçüncü olarak, ortaklar tarafından fırsatlar ve tehditler olarak adlandırılan organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri listelenir.
- Ortaklar tarafından listelenen güçlü ve zayıf yönler, tek bir çalışma çizelgesine toplanır.
- Ortaklar birbirleri ile diyolog haline geçer ve sıralanan öğeler hakkında tartışmaya başlarlar.
- İlerleme için gerekli özel eylemler belirlenir.

Organizasyonun stratejilerinin formüle edilmesi için kullanılan yararlı bir araç olarak SWOT Analizinin, organizasyon hakkında genel değerlendirme yapılmasında oldukça elverişli olduğu görülmektedir. SWOT Analizi, karar verme sürecinde diğer yönetime ilişkin kullanılan analiz tekniklerine göre daha çok tercih edilmektedir (Wang, 2007:1). SWOT Analizi, niteliksel ve niceliksel özelliklerin birarada analiz edilmesine, yapılan analizler neticesinde stratejik görüş oluşturulmasına olanak tanımaktadır. SWOT Analizi, planlama yaparken göz önünde bulundurulması gereken temel verilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Organizasyonların kaynaklarını ve yeteneklerini en ideal şekilde kullanmaları için, gerekli bilgilerin elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Uçar ve Doğru, 2005:2-3).

3.1.3.6. 5N1K Tekniği

İngilizce literatürde 5W1H (who, what, when, where, why, how) olarak yer alan 5N1K Tekniği, problem çözmek için yararlanılan sıkça tekniklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Han ve ark., 2013:349; Korkmaz ve ark., 2012:21; Durgun ve Turan, 2016: 430; Karakütük ve Özbal, 2019:36; Canbulut ve Demirtaş, 2019:616). İnsanın günlük olağan faaliyetlerinden biri olan problem çözme durumu, ilk olarak problemin ne olduğunun bulunmasını gerektirmektedir. Tespit edilen problemin çözümlenmesi, bilgi, belge, gezi, gözlem, deney, uygulamalar ile 5N1K kuralı gibi problem çözme tekniklerinden yaralanılması ile kolaylaşmaktadır (Kara ve Şençiçek, 2015:93).

Problemin tanımlanması için, karışıklık yaratan şeyin bulunması, verilerin tespit edilmesi ve problemin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Problemi tanımlamaya yönelik geniş bir hedef ve birçok yön bulunması karışıklığa sebep olmaktadır. Karışıklığın bulunması, belirsiz zorluklar ve endişeleri giderme çabasını içermektedir. Verilerin bulunması aşamasında, birçok önemli gerçek, görüş, izlenim, endişe, paradoks ve koşul dikkate alınmaktadır. Verilerin bulunmasında 5N1K Tekniği uygulandığında, “Kim?, Ne?, Nerede?, Ne zaman?, Neden?, ve Nasıl?” soruları sorulmakta ve temel veriler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Treffinger, 1995:306-307). Probleme ilişkin durumlar, bu sorular cevaplanarak açıklanmakta ve problem çözücüler bu bilgileri kullanarak çeşitli ifadeler üretmektedirler (Han ve ark.,

2013:352).

"Kim?" sorusunun cevabı kişi hikayenin taşıyıcısı rolünü üstlenmektedir. Tarih ve zaman ifadelerini bulmak, kalıplaştırmak ve zaman kavramına ilişkin bir yaklaşım oluşturmak için "Ne zaman?" sorusu sorulmaktadır. "Nerede?" sorusu bir olayın gerçekleştiği yeri öğrenmek üzere kullanılmaktadır. Bir eylemi tanımlamak için "Ne?" sorusu sorulurken, olayların ilişkisel karakterini belirlemek üzere "Neden?" sorusu sorulmaktadır. Olayın ayrıntılı tanımını yapmak için ise, "Nasıl?" sorusuna yanıt aranmaktadır. Tüm bu sorular, olayın iç yapısında bulunan anlamsal, zamansal, mekansal, nedensel özelliklerin ve olayın bağlı olduğu şartların ortaya konulmasını sağlamaktadır (Sharma, 2013:2065). Bu teknik, mevcut durumun doğru bir şekilde tahmin edilmesi için avantaj sağlamakta, durumun bilgilerinin ortaya konmasına olanak tanımaktadır (Kim ve ark., 2010:579). 5N1K Tekniği'ne ilişkin soruların cevapları birbirine bağlantılıdır. Bu soruların cevapları, karar verme sürecini kolaylaştırmakta, analitik bilgiler elde etmeyi ve eylem planının tasarlanmasına katkıda bulunmaktadır (Almeida ve ark., 2019:1).

3.2. Yaratıcı Problem Çözme

Kelime anlamı "doğurmak, yaratmak, meydana getirmek" olan yaratıcılığın, problem çözme durumlarında sıklıkla karşımıza çıktığı görülmektedir. Yaratıcılığın evrelerine göz attığımızda; üzerinde çalışılacak problemin tespiti, yeniden tanımlanması, çeşitli çözüm çabaları ve buna ilişkin hipotezlerin kurulması ile çözüm yollarından birinin denenmesi ve sonucun doğrulandıktan sonra ortaya konulması gibi aşamaları içerdiği görülmektedir (Aslan, 2016: 19). Problem çözme durumlarının çoğu biraz da olsa yaratıcılık gerektirmektedir. Problem çözme durumlarında bireysel yaratıcılıkla birlikte araştırma aşaması başlamaktadır. Bu araştırmada problemin çözümünün tipi veya çeşidi belirlenirken kişi yaratıcılık, bilgi, deneyim gibi birikimlerinden de yararlanmaktadır (Ward ve Finke, 1995:11). Yaratıcılık, sıradanlıktan uzak bir düşünce tarzı sunmakta ve problemlerin tanımlanmasından çözümlenmesine kadarki evrelerde etkin olarak görülen bir faktör olarak kabul edilmektedir (Koray, 2004:583).

Yaratıcı çıktı üretiminin merkezinde, yaratıcılıkla ilgili bilişsel süreçlerin olduğu söylenmektedir. Yaratıcı problem çözmede de çoğunlukla bilişsel süreçlere odaklanılmaktadır. Araştırmacılar çalışmalarında, yaratıcılığın problem çözmeyle ilgili olup olmadığı ile yaratıcılığın bir problem çözme durumu olup olmadığını açıklamaya çalışmaktadır (Reiter-Palmon ve Illies, 2004:5). Kimi araştırmacılar problemlerin çözümünde yaratıcılığın etkisi olduğunu öne sürerken, kimi araştırmalar ise yaratıcı performans sonucu problemlerin çözüme ulaştığını savunmaktadır (Runco, 1994:11). Bu düşüncelerin yanı sıra problem çözme sürecindeki yaratıcılığın, normalden daha fazla sentez içerdiği de düşünülmektedir. Bu düşünce ile beraber yaratıcı davranışın, çoğunlukla bir problemin çözümlenmesi aşamasında kendini gösterdiği ve bütün yaratıcı davranışların problem çözmeyi içerdiği öne sürülmektedir (Aslan ve ark., 1997:39).

1980'lerden sonra daha dinamik hale gelen yaratıcı problem çözme, altmış yılı aşkın süredir geniş kapsamlı olarak araştırma ve uygulamalara konu olan gelenekselleşmiş bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Treffinger, 1995:301, 304). Günümüzde sektörel olarak bakıldığında, küçük ve büyük organizasyonlarda, kolej, üniversite, devlete bağlı ilk ve ortaöğretim veren okullar gibi eğitim kurumlarında, danışmanlık hizmeti veren kuruluşlarda çocuklardan yetişkinlere kadar her yaştan bireye uygulanan bir çalışma alanı halini aldığı görülmektedir. Bilimsel alan olarak ise, psikoloji, sosyoloji, eğitim, teknoloji, örgütsel gelişim yazınında köklü ve yapılı bir model halini almaktadır (Isaksen ve Treffinger, 2004: 75; Yıldız ve Ekşisu, 2011; Bumin ve Erkutlu, 2004; Yılmaz, 2016; Özkök, 2005; Altuntaş ve ark., 2017; Duran, 2011; Isen ve ark., 1987; Lumsdaine ve ark., 1994; Kaufmann ve Vosburg, 1997; Reiter-Palmoon ve Illies, 2004; Estrada ve ark., 1994; Hilliges ve ark., 2007).

Yaratıcı problem çözme, "bir bireyin, ekibin veya kuruluşun kötü olarak adlandırılan sorunlara yeni çözümler üretmeye çalıştığı herhangi bir faaliyet" olarak ifade edilmektedir (Puccio, 1999:171). Yaratıcı problem çözme, yaratıcılığı teşvik etmek için uygulanan yöntemlerden birisi olarak kabul edilmekte ve yaratıcı problem çözme yöntemleri, uygulayıcılar ve uygulanan kişiler için elverişli olacak yaratıcılık araçlarının seçilmesinde rehber görevi görmektedir. Yaratıcı problem çözme yöntemleri, yaratıcılığı geliştirmenin farklı yollarının araştırılması, bu yolların

karşılaştırılması ve sınıflandırılması için araştırıcılara fayda sağlamaktadır (Mcfedzean, 1998:131-132). Yaratıcı problem çözme süreci problemin ortaya çıkmasından, problemin çözümü için fikirler üretilmesine, bu fikirlerin değerlendirmesi ve uygulanmasından, problemin çözülmesine kadar geçen süreçlerin tamamını içermektedir (Titus, 2000:226).

Kişiler problemlerin çözümünde diğer insanlardan destek almak yerine kendi deneyimlerinden elde ettiği bilgi ve becerilerini kullanabilmektedir. Problem çözme işleminde kişiler, önceki bilgilerini tekrardan gözden geçirmekte ve probleme ilişkin yeni bir çözüm yolu bulmaktadırlar. Yaratıcılıkla desteklenen problem çözümleri, esnek düşünme ile basma kalıp düşüncelere kulak asmadan başkalarının farkedemediği bağlantıların kurulmasını içermektedir (Karakuş, 2011:4). Yaratıcı problem çözme, tüm beyni etkileyen ve yinelemeli düşünmeyi en etkili şekilde teşvik eden bir çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır (Lumsdaine, 1994:5). Kişi bir problemi yeniden analiz ettiğinde, sürecin daha yaratıcı veya daha doğru şekilde işlemesi muhtemel olabilmektedir (Nemeth ve Wachtler, 1983:54).

Yaratıcı problem çözme bazı yaratıcılık özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar;

- Yaratıcı potansiyel, tüm insanlarda bulunmaktadır.

- Yaratıcılık tüm insanlar arasında son derece geniş bir alanda veya konuda, hatta sonsuz şekilde ve sayıda kendini gösterebilmektedir.

- Yaratıcılık genellikle bireylerin ilgi alanlarına, tercihlerine, stillerine göre şekillenmekte veya gösterilmektedir.

- Bireyler farklı seviyelerdeki başarı ve önem derecelerinde üretkenlik yanında yaratıcılık işlevi görebilmektedirler.

- Bireysel değerlendirmeler yapılarak veya bireylere bilinçli müdehalelerde bulunularak, hatta eğitilerek insanların yaratıcı stillerini ortaya koyması, başarı seviyelerinin artması ve böylece yaratıcı potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri sağlanabilmektedir (Treffinger, 1995:302).

Isaksen ve Treffinger'in (2004:77) yaratıcı problem çözmeye yönelik geçmişten günümüze kadar ortaya konulmuş olan bakış açılarını derledikleri Tablo 6. aşağıda verilmiştir.

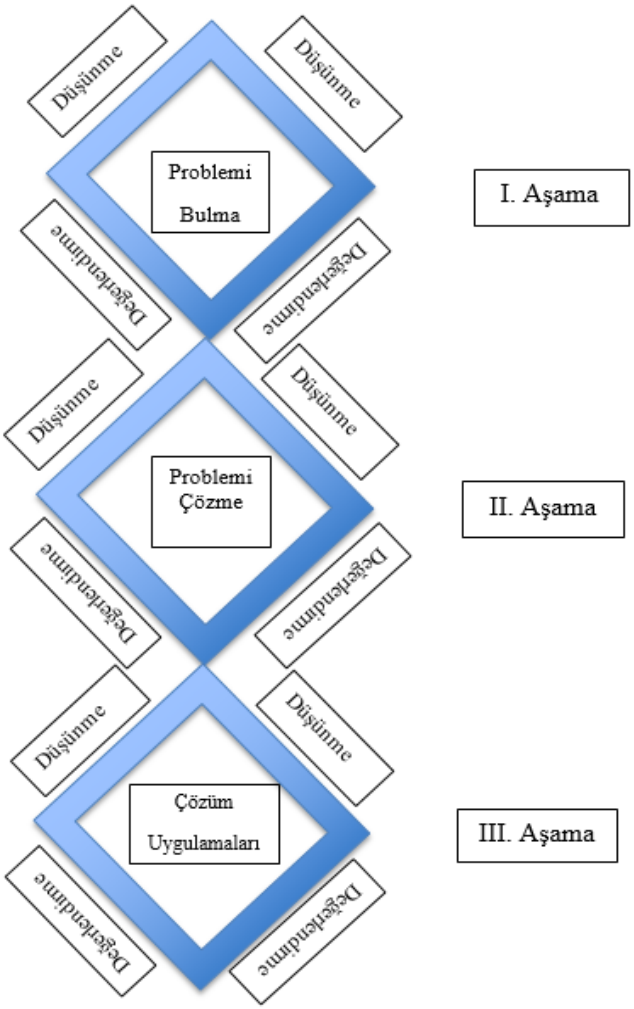
Tablo 6. Yaratıcı Problem Çözmeye Yönelik Bakış Açıları

Önemli Modeller	Sorun/İhtiyaç	Çıktı/Sonuç
1) 1942-1967	Açık veya tanımlanmış bir yaratıcı sürece duyulan ihtiyaç.	Yaratıcı Problem Çözmenin ilk modelinin ortaya konması, fikir üretmek için ön kılavuz ve araçların oluşturulması.
2) 1963-1988	Yaratıcı yetenekleri bilinçli olarak geliştirmek için onaylanmış bir öğretim programına duyulan ihtiyaç.	Yaratıcı Çalışmalar Projesinin ve yayınlanan yaratıcı problem çözme eğitim materyallerinin oluşturulması.
3) 1981-1986	Yaratıcı problem çözmenin öğrenilmesi ve uygulanmasında bireysel farklılıkların ve durumsal sorunların ele alınması ihtiyacı.	Karmaşık Bulma'nın 5 öğesinin (yönelim, görünüm, mülkiyet, çıktılar, engeller) ve ayrılma ile yakınsama arasındaki gelişmiş dengenin tanımlanması.
4) 1987-1992	Etki araştırması ile elde edilen temel öğrenmelere cevap verme ihtiyacı.	Üç ana Yaratıcı Problem Çözme süreci bileşeninin geliştirilmesi ve kümelenmesi.
5) 1990-1994	Yaratıcı Problem Çözme konusundaki bilişsel bilim ve üslup farklılıklarındaki gelişmelere cevap verme ihtiyacı.	Yaratıcı Problem Çözme ve görev değerlendirmesinin tanıtılmasında, tarafsız bir stil ve tanımlayıcı bir yaklaşım geliştirilmesi.
6)1994-Günümüz	Bir görevin değerlendirilmesinden sonuç almak ve daha sonra bir süreç yaklaşımı tasarlamak için sistemik bir yol bulmaya duyulan ihtiyaç.	İnsanların, bağlamın ve arzu edilen sonuçların Yaratıcı Problem Çözme çerçevesine entegrasyonu ve sistemi tanımlamak için erişilebilir dilin tanımlanması.

Kaynak: Isaksen, S. G., Treffinger, D. J., (2004), "Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving", *The Journal of Creative Behavior*, 38(2), 75-101.

Basadur ve arkadaşları (1982:44) yaratıcı problem çözme sürecini, her biri iki temel konsepte dayananan, düşünmenin ve değerlendirilmenin vurgulandığı üç aşamalı bir döngü olarak tanımlamışlardır. Bu aşamalar problemi bulma, problemi çözme ve çözüm uygulamalarını içermektedir. Basadur ve arkadaşlarının (1982:45) tanımladıkları "Tam Yaratıcı Problem Çözme Süreci" aşağıda bulunan Şekil 8. verilmiştir.

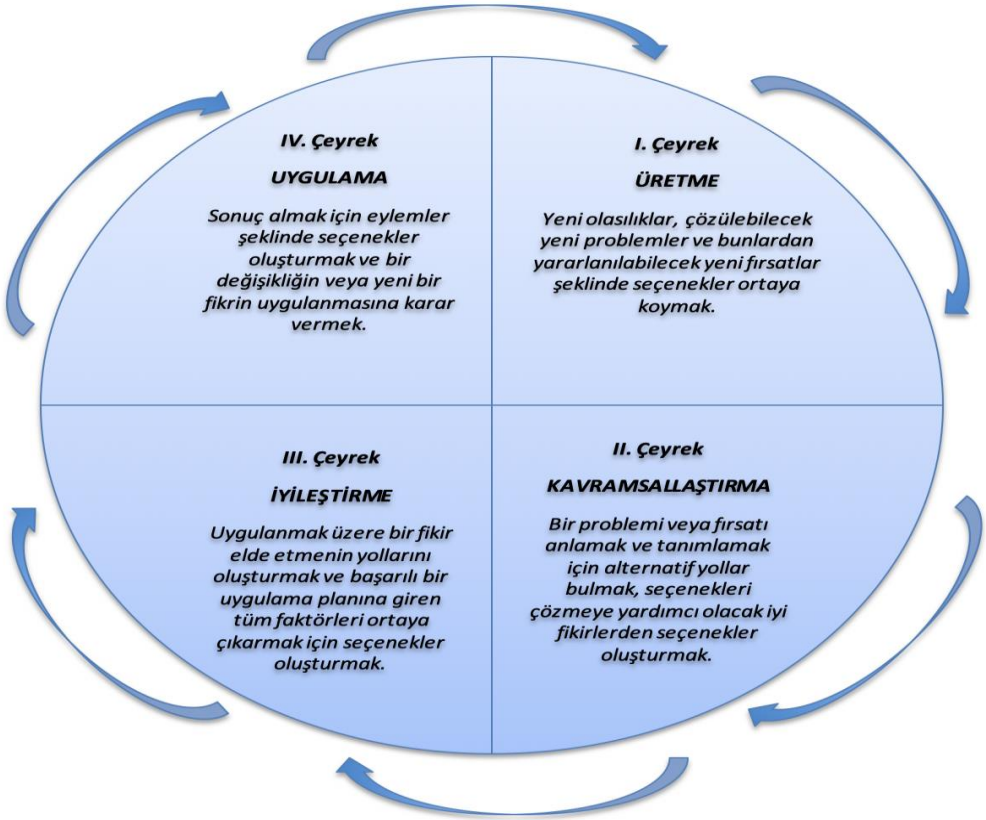
Şekil 8. Tam Yaratıcı Problem Çözme Süreci



Kaynak: Basadur, M., Graen, G. B., Green, S. G., (1982), "Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization", *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 41-70.

Başka bir çalışmada Basadur ve arkadaşları (2014), yaratıcı problem çözme için dört aşamalı bir model oluşturmuşlardır. Araştırmacıların bu modelin oluşturulmasındaki amaçları, yaratıcı problem çözme stillerini ölçmek, dört aşamadan oluşturulan yaratıcı problem çözme sürecine doğrudan bağlantılı bir harita ortaya koymak, farklı örgütsel rollerdeki insanların farklı yaratıcı problem çözme taleplerine cevap vermek, organizasyon liderleri için kalıcı uyumluluk başlatma ve sürdürme, süreç basitleştirme ve değişim yönetimini kolaylaştırma, uzun süre devam eden önemli organizasyonel etkinlik sorunları ve zorlukları gibi konularda somut bir plan sunmaktır (Basadur ve ark., 2014:81-82). Yaratıcı Problem Çözme Sürecinin Dört Aşaması aşağıda yer alan Şekil 9.'da açıklanmıştır.

Şekil 9. Yaratıcı Problem Çözme Sürecinin Dört Aşaması



Kaynak: Basadur, M., Gelade, G., Basadur, T., (2014), "Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability", *The Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(1), 80-115.

Osborn (1953) yaratıcı problem çözme sürecini, yedi adımlı bir model ile tanımlamıştır. Bu model ve içerdiği adımların tanımlandığı Tablo 7. aşağıda verilmiştir.

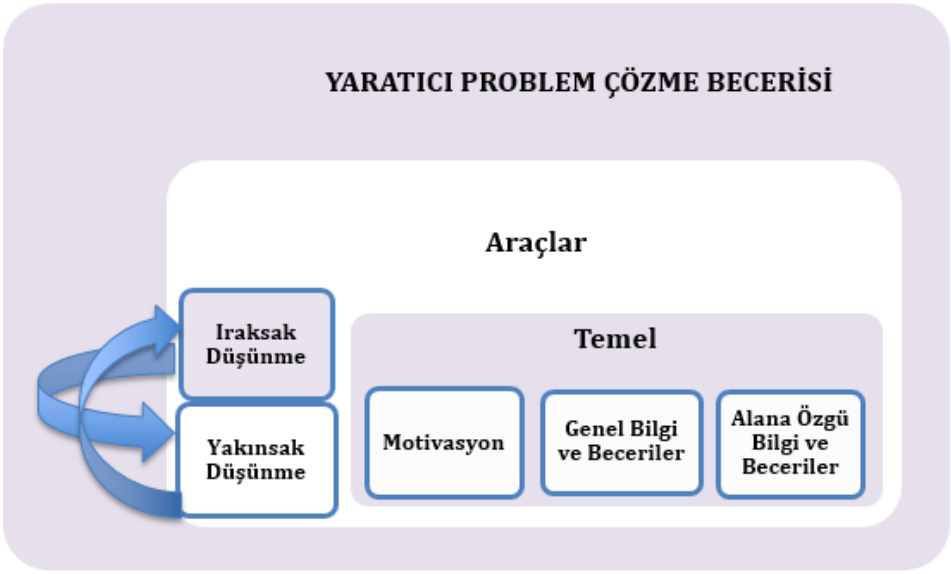
Tablo 7. Osborn'un Yedi Adımlı Yaratıcı Problem Çözme Süreci

1. Adım	Yönelme	Problemin belirlenmesi
2. Adım	Hazırlık	İlgili verilerin toplanması
3. Adım	Analiz	İlgili materyallerin incelenmesi
4. Adım	Hipotez	Alternatif fikirlerin toplanması
5. Adım	Kuluçka	Aydınlanmanın oluşması için durulma
6. Adım	Sentez	Parçaların bir araya getirilmesi
7. Adım	Doğrulama	Ortaya çıkan fikirlerin karara bağlanması

Kaynak: Osborn, A. F., (1953), "Author applied imagination: Principles and procedures of creative thinking".

Yaratıcı problem çözme sürecinin beceri ile doğrudan bağlantılı olarak değerlendirildiği "Yaratıcı Problem Çözme Becerisi Dinamik Sistem Modeli"nde, mevcut problemin çözümü için kişinin becerileri ve maharetlerinden oluşan bileşenler arasında dinamik bir etkileşimin söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Şekil 10.'da bu Cho'nun dinamik sistem modeli ortaya konmaktadır (Aktaran Bulut ve ark., 2018:1361).

Şekil 10. Cho'nun Yaratıcı Problem Çözme Becerisi Dinamik Sistem Modeli



Kaynak: Bulut, D. B., İpek, A. S., Aygün, B.,(2018), "Yaratıcı Problem Çözme Özellikleri Envanterini Türkçeye Uyarlama Çalışması", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *18*(3), 1360-1377.

Jackson (1991:271-272) tarafından problem çözme üzerine tanımlanan Toplam Sistem Müdahalesi (Total Systems İntervention-TSI) isimli sistem, kritik sistem düşüncesine dayalı planlama, tasarım, problem çözme ve değerlendirme şeklinde yeni bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu sistemin aşamalarının kapsadığı yedi ilke bulunmaktadır. Bunlar:

-1. ilke, organizasyonları bir yönetim modeli kullanarak anlamanın zor olduğu ve bu organizasyonların problemlerinin hızlı düzeltmelerle başa çıkılmayacak kadar karmaşık olduğu şeklinde açıklanmıştır.

-2. ilke, organizasyonun, stratejileri ve problemleri, bir dizi sistem metaforu kullanılarak araştırılması yönündedir.

-3. ilke, organizasyonel stratejileri ve problemleri vurgulamak için uygun görünen sistem metaforlarının, müdahaleyi yönlendirmek için uygun sistem metodolojilerine bağlanabileceği şeklinde tanımlanmıştır.

-4. ilke, farklı sistem metaforları ve metodolojileri, organizasyonların farklı yönlerini ve problemlerini ele almak için tamamlayıcı bir şekilde kullanılabileceği ifade edilmiştir.

-5. ilke, farklı sistem metodolojilerinin güçlü ve zayıf yanlarını takdir etmenin ve her birini uygun kurumsal kaygılar ve problemlerle ilişkilendirmenin mümkün olduğu yönündedir.

-6. ilke, Toplam Sistem Müdehalesinin, kendi aşamaları arasında ileri geri etkileşim ile sistemik bir sorgulama döngüsü olduğu şeklindedir.

-7. ve son ilkede ise, yöneticilerin ve müşterilerin Toplam Sistem Müdehalesi sürecinin tüm aşamalarında görev aldığı belirtilmiştir.

Yaratıcı problem çözme görevinin, normalde alakasız gibi görünen çeşitli uyaranlarla ilişkisi olduğu görülmektedir. Örneğin, kişilere bir ödül verilmesi ya da onlara bir komedi filmi izletilmesi gibi uyarılmalar sonucu kişilerin inovatif yönlü düşünmeleri sağlanabilmekte ve yaratıcı problem çözme yetenekleri geliştirilebilmektedir (Isen ve ark., 1987:1128). Öte yandan kişilerin duygu durumları ve ruh halleri de yaratıcı problem çözmede etkili olabilmektedir (Kaufmann ve Vosburg, 1997:165). Örnek olarak, kişinin olumlu ruh halinin veya kişiyi olumlu etkilemenin yaratıcı problem çözme gibi yaratıcılıkla ilgili faaliyetlerde kolaylaştırıcı etkisinin olması verilebilir (Kaufmann ve Vosburg, 1997:151; Estrada ve ark., 1994:297). Takım çalışması da yaratıcı problem çözmede etkili olmaktadır. Yaratıcı problem çözme doğası gereği iş birliği içeren bir süreç olduğundan takım çalışması olarak yapıldığında daha verimli sonuçlar vermektedir (Lumsdaine, 1994:5). Ayıca takım çalışması olarak yapılan yaratıcı problem çözmede, güven, kendililik ve açıklık performansı ve takımın çıktılarını etkilemektedir (Klimoski ve Karol, 1976:632). Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı da yaratıcı problem çözmeyi olumlu etkileyen

faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Carmeli ve ark., 2013:114).

Bumin ve Erkutlu (2004: 237-238) birçok çalışmadan derleyerek iş ortamında yaratıcı problem çözümünün teşviki için olması gerekenleri sıralamışlardır. Bunlar;

- İş görenlerin eleştirme ve cezalandırma korkusu yaşamadan yeni fikirler ortaya atabilmeleri için iş güvenliklerinden emin olmalı sağlanmalıdır,

- İş görenlerin, iş yeri faaliyetleri, mal, hizmet ve süreç hakkında kişisel görüşlerini, düşüncelerini söylemelerine izin verilmelidir.

- İş yerindeki yönetici ve liderler vizyon oluşması konusunda cesaretlendirici olmalıdır. Yaratıcı düşünce tarzı iş yerinin tüm alanlarındaki süreçlerde teşvik edilmelidir.

- Sıradanlıktan uzak, güzide bir iş ortamı meydana getirilmelidir. İş yerinde çalışanlara kendilerinin ve görevlerinin önemli olduğu hissetmelerilmelidir.

- Her düzeyden iş gören gruplarına yönelik yaratıcı problem çözme aktiviteleri düzenlemelidir. İş yerinde yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında, her düzeyden çalışanın katkı sağlaması hedeflenmelidir.

- İş görenlerin sevdikleri ve ilgi gösterdikleri projelerde araştırma ve geliştirme faaliyeti yürütmelerine imkân tanınmalı ve ayrıca zaman ayrılmalıdır.

- Yönetici ve liderler iş görenleri yaratıcılık ve yenilik için desteklemelidir. Bu destek, kaynak desteği, eğitim desteği, cesaretlendirme, zaman desteği ve finansal destek şeklinde olabilmektedir.

- İş yerinde iş görenlerin mutlu olmalarına ve iş yaparken aynı zamanda eğlenmelerine önem verilmelidir. İş yerinin ortamı buna uygun hale getirilmelidir.

- Yaratıcı problem çözme grupları uyum içinde çalışabilecek ve birbirine güven duyan iş görenlerden oluşturulmalıdır.

- Problem çözme gruplarının aynı amacı hedeflemeleri ve yol gösterici nitelikte bir danışmanca desteklenmesi sağlanmalıdır.

3.3. Yaratıcı Problem Çözme Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar

Yaratıcı problem çözmeye ilşkin ilk modelin ortaya konmasından bu yana geçen yetmiş yılı aşkın zamanda, kavrama ilişkin birçok araştırma yapılmıştır (Isaksen ve Treffinger, 2004:77). Aşağıda yerli ve uluslararası literatürde yer alan yaratıcı problem çözme üzerine yapılmış görgül çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Estrada ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan bir çalışmada, yaratıcı problem çözmenin ve araştırma uygulamalasından duydukları memnuniyetin doktorlar arasında pozitif etkinin başlamasını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmada pozitif etki grubuna rastgele seçilen doktorlara küçük birer şeker paketi verilmiş kontrol grubuna seçilenlere ise herhangi birşey verilmemiştir. Sonrasında sözlü mülakat yoluyla doktorlara bazı seçilmiş sorular sorulmuştur. Sonuç olarak etkileme grubuna seçilerek şeker paketi alan doktorların yaratıcılık ölçümleri, kontrol grubuna seçilerek herhangi bir hediye almayan doktorlara göre daha yüksek seviyede ölçülmüştür. Ayrıca, doktorlar arasında olumlu etki yaratmanın yaratıcı problem çözmeyi geliştirebileceği ve verilen küçük şeker paketlerinin uygulanan araştırma için oluşturulan memnuniyet raporlarını olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Titus (2000) tarafından yapılan başka bir araştırmada, tüketicilerin problemlerine yaratıcı çözümler getirmek için pazarlama eğitimcilerini yaratıcı problem çözme süreci ve bu sürecin pazarlama uygulamaları ile bağlantısını incelemek amaçlanmıştır. Bu bağlamda pazarlama öğrencilerinin yaratıcı problem çözme süreci hakkında bilgilerinin arttırılmasının eğitimsel olarak sağlanmasına odaklanılmış ve çeşitli yaratıcı problem çözme tekniklerinin yaratıcı problem çözme sürecinin farklı aşamaları ile birlikte kullanılmasının sağlanacağı bir öğretim yaklaşımının ortaya koyulması hedeflenmiştir. Öğrenciler yaratıcı problem çözme alıştırması kapsamında düşünce ve fikir türetmişlerdir. Elde edilen fikir ve düşünceler Hata Listesi Tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar, yaratıcı problem çözme ile pazarlamanın iç içe olduğu yönünde veriler sunmuştur. Ayrıca sonuçlar, pazarlama eğitimine yaratıcı problem çözme eğitiminin de eklenmesi veya bunun için kurslar düzenlenmesi gerektiği ve yaratıcı problem çözme tekniklerinin pazarlama problemlerini çözmek için uygulanabileceği görüşünü desteklemiştir.

Santanen ve arkadaşları (2004) bilişsel ağ modelini kullanarak yaptıkları araştırmalarında, insan zihninde yaratıcı çözümlere yol açan bilişsel mekanizmaların nedensel bir modelini sunmayı amaçlamışlardır. Bu model ile yaratıcılık süreçlerinin nasıl çalıştığını açıklamak ve yaratıcılığı daha da artırmak için yeni teknikler türetmede bir temel oluşturmak istenmiştir. Çalışmada veri elde edebilmek için, 61 adet dört kişiden oluşan gruba yaratıcı problem çözme tekniklerinden serbest beyin fırtınası, yönlendirilmiş beyin fırtınası veya her iki tekniğin bir arada uygulandığı üç varyasyondan birinin kullanıldığı iki görev içeren testler uygulanmıştır. Sonuç olarak her iki görevde de yönlendirilmiş beyin fırtınası tekniği kullanan kişilerin, yüksek yaratıcılık derecelerine sahip daha fazla çözüm içeriği ürettiği görülmüştür. Ayrıca yönlendirilmiş beyin fırtınası tekniği kullanan kişilerin, serbest beyin fırtınası tekniği kullananlara göre daha yüksek yaratıcı problem çözüm içerikleri ürettiği de elde edilen veriler arasında yer almıştır.

Özkök (2005) tarafından gerçekleştiren bir araştırmada disiplinlerarası yaklaşıma dayalı yaratıcı problem çözme öğretim programı ile öğrencilerin yaratıcı problem çözme beceri düzeylerinde anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek amaçlanmıştır. Araştırmaya Ankara ili Namık Kemal İlköğretim Okulunda 7. sınıf düzeyinde 45 öğrenci katılmıştır. Bu çalışmada tek deney deseni ve gözlem tekniği uygulamaya konulmuştur. Toplanan verilerin analizinde betimsel istatistiklerin yanı sıra deneysel işlemin etkisini incelemek için ilişkili t-testi kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, disiplinlerarası yaklaşıma dayalı yaratıcı problem çözme tekniğinin öğrencilerin yaratıcı problem çözme düzeylerini etkileyerek bu yöndeki becerilerini arttırdığını göstermiştir.

Jarosz ve arkadaşları (2012) tarafından alkolün yaratıcı süreçlere fayda sağladığı konusundaki iddialara açıklık getirmek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma kapsamında ılımlı dozda alkol zehirlenmesi seviyesinde kanında lakol bulunan ve kanında alkol bulunmayan kişiler üzerinde Uzak İlişkiler Testi'ne dayalı bir deney gerçekleştirilmiştir. Mevcut deney, ılımlı alkol zehirlenmesinin ortak bir yaratıcı problem çözme görevi olan Uzak İlişkiler Testi (RAT) üzerindeki etkilerini test etmiştir. Araştırmanın sonuçları, kanında alkol bulunan bireylerin yaratıcı problem çözme tekniği olan Uzak İlişkiler Testi'nin içerdiği soru maddelerinden çoğunu

kanında alkol olmayan bireylerden daha kısa sürede çözdüklerini ve bu bireylerin ani bir içgörü sonucunda problemlerin çözümlerini algılama olasılığının da kanında alkol olmayan bireylere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Carmeli ve arkadaşları (2013) çalışmalarında, liderin destekleyici davranışlarının, bilgi paylaşımını ve çalışanların yaratıcı problem çözme kapasitesini kolaylaştırarak yaratıcı performansı artırıp artırmadığını incelemişlerdir. Bu bağlamda iki aşamalı bir çalışma yapmışlardır. Birinci aşama 350 tam zamanlı, ikici aşama ise 130 tam zamanlı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Her iki çalışmadan elde edilen bulgular, liderin destekleyici davranışlarının hem iç hem de dış bilgi paylaşımı yoluyla çalışanların yaratıcı problem çözme kapasitesi ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca bulgular, liderlerin hem iç hem de dış bilgi paylaşımının çalışanların yaratıcı problem çözme kapasitesini kolaylaştırdığını, böylece çalışanların yaratıcı performansınlarını geliştirdiğini ortaya koymuştur.

Yılmaz (2016) tarafından insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve çalışanların kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ampirik olarak test edilmesi amaçlı yapılan çalışmada veriler, Aydın ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan 130 çalışandan elde edilmiştir. Araştırmanın verilerinden demokratik liderliğin yaratıcı problem çözme kapasitesi ile ilişkisinin diğer liderlik tarzlarına göre daha kuvvetli olduğu tespit edilirken, çalışanların kariyer tatmini düzeyini en fazla açıklayan değişkenin ise örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi olduğu sonucuna varılmıştır.

Gökmen ve Çapan (2019) yapılan bir araştırmada, 60-84 aylık çocuklarda yaratıcı problem çözme becerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet okullarından rastgele (random) yöntemi ve kolay ulaşılabilirlik ilkesiyle seçilen 60-84 aylık 76 çocuk katılımcı ile çalışılmıştır. Araştırmada araştırmacıların kendilerinin geliştirdiği 60-84 ay arasındaki çocukların yaratıcı problem çözme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda çocukların yaratıcı problem çözme düzeylerinin "orta düzey" olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sonuçlarda, 60-84 aylık çocukların problem çözme becerisi ile yaş, devam edilen sınıf, okul türü ve okula

devam düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Hobri ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, öğrencilerin problem çözme yeteneklerini geliştirmede yaratıcı problem çözme temelli atlama görevi uygulamasının etkinliğini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları sekizinci sınıf öğrencilerinden rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmanın verileri, bir problem kâğıdının çözümüne ilişkin ön test ve son test uygulamasının yanısıra yapılan bir görüşme sonucunda elde edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, öğrencilerin yaratıcı problem çözme tabanlı atlama görevi ile matematik öğrenmedeki problem çözme yeteneklerinin, yaratıcı problem çözme tabanlı paylaşım göreviyle öğrencilerin matematik öğrenme problem çözme yeteneklerinden ve öğrencilerin paylaşarak matematik öğrenmedeki problem çözme yeteneklerinden daha iyi olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, öğrencilerin yaratıcı problem çözme tabanlı görevdeki yeteneklerinin, geleneksel modeldeki problem çözme yeteneklerinden daha iyi olduğu yönünde olmuştur.

BÖLÜM IV

TURİZM İŞLETMELERİNDEKİ BİLGE LİDERLİK, YARATICI ÖZ YETERLİLİK VE YARATICI PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:

EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırmanın dördüncü bölümü kapsamında; araştırmanın amacı, önemi, modeli ve yöntemine dair bilgilere sıralı şekilde yer verilmiştir. Araştırma kapsamında, Edirne merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren otel, seyahat acentası ve restoran gibi turizm işletmelerinde çalışan alt, orta ve üst kademe yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde ulaşılan veriler farklı istatistiksel teknik ve yöntemlere bağlı olarak değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bir işletmeye liderlik eden kişilerin özellikleri önemlidir. Bu bağlamda liderlerin bilgeliği ve yaratıcı öz yeterlilikleri işletmelere değer katmaktadır. Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yaratıcılığına dair kendisinde var olan inancıdır. Yaratıcı problem çözme ise, sorunlara getirilen çözümlerin yaratıcılık içermesidir.

Uluslararası literatürde kendisine yeni yeni yer bulan bilge liderlik kavramı son zamanların dikkat çeken konuları arasına girmektedir. Yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme kavramları uluslararası literatürde oldukça ilgi görmüş, ilkokul çağındaki çocuklardan çeşitli meslek ve eğitim gruplarına kadar pek çok alanda araştırmaya konu olmuşlardır. Gerek işletmelerde çalışan kişilerin arasında çıkan problemlere gerekse işin işleyişi sırasında çıkan problemlere yaratıcı çözümler getirmek, sorunların giderilmesini çoğu zaman kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Edirne İli'ndeki turizm işletmelerindeki alt, orta ve üst kademe

yöneticilerin bilge liderlik özellikleri, yaratıcı öz yeterlilikleri ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkilerin demografik faktörleri de ele alarak ortaya koymaktır.

Bu çalışma, "Yaratıcı Problem Çözme" konusunun turizm sektöründe ele alınmış olması, "Bilge Liderlik" ve "Yaratıcı Öz Yeterlilik" konusunda ilk kez yerli literatürde çalışılacak olması açısından önemlidir. Diğer taraftan turizm sektöründeki alt, orta ve üst kademe yöneticilerin liderlik özelliklerinin bilge liderlik perspektifinden değerlendirilecek olması, bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik özellikleri ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlaması açısından bu çalışmanın hem ulusal hem de uluslararası literatüre katkısının yanında ileride yapılacak olan çalışmalara da yol göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Çalışmanın örneklemine dâhil edilen alt, orta ve üst kademe yöneticiler gerçek durumlarını aktaran yanıtlar verecektir.
- Çalışmada kullanılan nicel araştırma teknikleri çalışmanın alt problemlerini ortaya koymak için yeterli olacaktır.
- Araştırmacılar, araştırma ilkelerine uygun şekilde hareket edecektir.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Bu çalışma, oluşturulan anket formundaki ölçeklerde yer alan ifadelerle sınırlıdır.
- Bu çalışma, katılımcıların anket formunda yer alan ölçeklerdeki ifadelere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Bu çalışma, Edirne il ve ilçelerinde faaliyet gösteren otel, seyahat acentası, restoran gibi turizm işletmelerinin alt, orta ve üst kademe yöneticileri ile

sınırlıdır. Eldeki verilerden ulaşılan sonuçlar ve genellemeler bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

4.1.4. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bilgiler

Bu çalışmada tarama yöntemi kullanılarak ulusal ve uluslararası literatürden faydalanılmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak ulaşılması hedeflenen veriler, yaygın olarak tercih edilen nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket tekniği ile elde edilmiştir. Verilerin elde edildiği anket formunda dört kısım yer almaktadır. Anket formunun birinci kısmında; araştırmaya gönüllü olarak katılım gösteren turizm işletmesi yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sekiz adet soruya yer verilmiştir. Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü kısımlarında ise yedili Likert tipinde "Bilge Liderlik Ölçeği", "Yaratıcı Öz Yeterlilik Ölçeği" ve "Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği"ne yer verilmiş ve ölçeklerdeki ifadelerin değerlendirmesi "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlama yapılarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada, yöneticilerin bilge liderlik özelliklerini ölçmek için Parco-Tropicales ve Guzman (2014) tarafından geliştirilen "Bilge Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek aslında olduğu gibi beş ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin ulusal literatürde daha önce kullanılmaması, Türkçe kullanıma uygunluğunun, geçerliliğinin ve güvenirliliğinin belirlenmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu bağlamda ölçek öncelikle, Trakya Üniversitesi'nde İngilizce dersi veren öğretim görevlilerinden danışmanlık alınarak Türkçe'ye çevrilmiş ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü'nde (pilot çalışmanın gerçekleştirildiği tarih itibariyle geçerli ismi) görev yapan Yönetim Alanı'nda uzman iki öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Sonrasında yine Trakya Üniversitesi'nde görev yapan ve Türk Dili dersi veren bir öğretim görevlisine kontrol ettirilen anket sorularından oluşan ölçeğin Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenirliliği Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü öğrencilerine yapılan pilot anket uygulaması ile ölçülmüştür. Pilot çalışmaya 70 öğrenci katılmıştır. Pilot çalışmanın anket uygulamasından elde edilen verilerin güvenililirlik analizinden 0,724 Cronbach Alfa

değeri elde edilmiştir. Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenirliliği sağlanan "Bilge Liderlik Ölçeği" orijinal haliyle beş madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Yöneticilerin yaratıcı öz yeterliliklerini ölçmek için Chen Yu (2013) tarafından geliştirilen "Yaratıcı Öz Yeterlilik Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek de ulusal literatürde daha önce kullanılmamıştır. Bu sebeple ölçeğin Türkçe kullanıma uygunluğunun, geçerliliğinin ve güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla, öncelikle Trakya Üniversitesi'nde görev yapan ve İngilizce dersi veren öğretim görevlilerinden danışmanlık alınarak Türkçeye çevrilmiş ve Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü'nde görev yapan Yönetim Alanı'nda uzman iki öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Sonrasında Trakya Üniversitesi'nde Türk Dili dersi veren bir öğretim görevlisine kontrol ettirilen anket sorularından oluşan ölçeğin Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenirliliği Trakya Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü öğrencilerine yapılan pilot anket uygulaması ile ölçülmüştür. Pilot çalışm, 70 öğrencinin katılmıyla gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın anket uygulamasından elde edilen verilerin güvenililirlik analizinden 0,849 Cronbach Alfa skoru elde edilmiştir.

Son olarak yöneticilerin yaratıcı problem çözme becerilerinin ölçülmesi için Basadur ve Hausdorf (1996) tarafından geliştirilen "Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmacılar bu ölçeği elde etmek için yaptıkları ölçek uyarlama çalışmalarında, öncelikle 24 madde ve dört boyuttan oluşan ölçek ile 384 İşletme Bölümü öğrencisinden oluşan katılımcı grubuna pilot çalışma yapmışlardır. Pilot çalışmanın ardından geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan aynı ölçek ile endüstriyel alanda çalışan 218 işçiden oluşan katılımcı grubuna anket uygulaması yapmışlardır. İşçiler üzerinde yapılan anket uygulamasından elde edilen veriler ile faktör analizi yapılmış ve sonuçlar incelendiğinde ölçekte yer alan birinci ile üçüncü boyutun birleşerek tek boyut oluşturduğu, böylece boyut sayısının üçe düştüğü görülmüştür. Sonrasında araştırmacılar, üç boyuttan oluşan yeni modelde faktör yükleri düşük olan 1, 5, 8, 11, 13, 23 numaralı maddeleri ölçekten çıkarmışlardır. Araştırma sonlandırıldığında 18 madde ve "Yeni Fikirlere Değer Verme", "Bireysel Yaratıcılık"

ve “Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma” olarak adlandırılan üç boyuttan oluşan “Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği”ni ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmada kullanılan diğer ölçekler gibi yaratıcı problem çözme ölçeği de ulusal litaratürde daha önce kullanılmadığından; Türkçe kullanıma uygunluğunun, geçerliliğinin ve güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla yukarıda diğer iki ölçeğe uygulanan ve adım adım açıklanan süreçler “Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği”ne de uygulanmıştır. Yapılan pilot çalışmada, Basadur ve Hausdorf’un (1996) çalışmasında olduğu gibi öncelikle 24 madde ve dört boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe uygulanan pilot çalışmadan elde edilen Cronbach Alfa değeri 0,718’dir. Pilot çalışmada 24 madde ve dört boyuttan oluşan ölçeğin geçerliliği ve güvenirliği sağlansa da sonrasında ölçeğe uygulana faktör analizi neticesinde elde edilen sonuçların, dört boyutlu yapıyı desteklemediği sonucuna varılmıştır. Sonrasında Basadur ve Hausdorf’un da pilot çalışma sonrası yaptıkları gibi 1, 5, 8, 11, 13, 23 numaralı maddeler anket formundan çıkarılmıştır. Dolayısıyla araştırmada; Basadur ve Hausdorf’un çalışmalarının neticesinde oluşturdukları ölçeğin son hali ile birebir aynı maddeleri içeren 18 madde ve üç boyuttan oluşan “Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği”nin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu ölçeğe uygulanan güvenililirlik analizinden 0,680 Cronbach Alfa skoru elde edilmiştir.

4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Edirne merkez ve ilçelerinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi, seyahat acentası ve restoran gibi turizm işletmelerinde görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Edirne ili merkez ve ilçelerde, Turizm İşletmesi Belgeli 25 konaklama tesisi ile 20 seyahat acentası ve 4 Turizm İşletmesi Belgeli restoran bulunmaktadır. 25 konaklama tesisi ve 20 seyahat acentasının listelerine, Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmî web sayfasından ulaşılmıştır. Restoranlara ise telefonla aranarak ulaşılmış ve Turizm İşletmesi Belgesi olduğu teyit edilen dört restoran araştırmaya dâhil edilmiştir. Çalışan sayısının dönem içinde değişim göstermesi sebebiyle konaklama işletmelerinde maksimum dörder adet yönetici, seyahat acentaları ve restoranlarda maksimum ikişer adet yönetici olduğu varsayılmıştır. Buradan hareketle toplam alt, orta ve üst kademe yönetici sayısı 148

olarak tahmin edilmiş ve %95 güven aralığı ile ulaşılması gereken örneklem sayısı 107 olarak belirlenmiştir. 2019 Kasım ve 2020 Mart ayları arasında yüz yüze gerçekleştirilen anket tekniği sonucunda tutarsız yanıtlanan anket olmamış ve kullanılabilir 110 adet anket analiz için değerlendirilmeye alınmıştır.

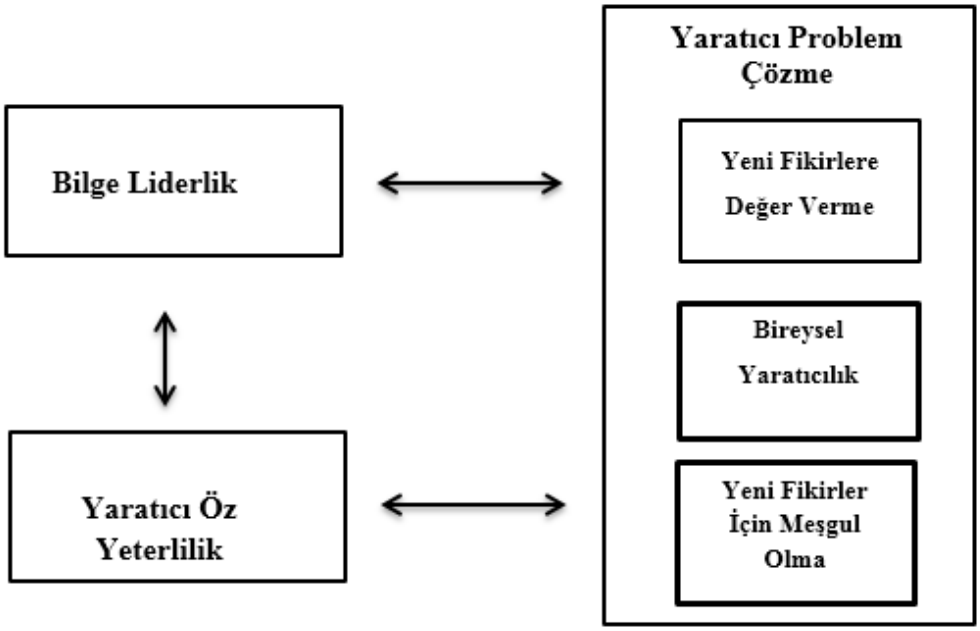
4.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada Edirne ilindeki turizm işletmelerinin yöneticilerinden oluşan katılımcıların bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Öncelikle verilerin güvenilirlik ve normallik istatistikleri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda çalışmada yer alan ölçüm araçlarından herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. KMO ve Barlett Testleri uygulandıktan sonra faktör analizi yapılmış ve araştırmada kullanılan verilerin geçerliliği test edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin test edilebilmesi için korelasyon analizleri, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır. Veriler SPSS 22.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiş ve testler sonucunda elde edilen araştırma bulguları yorumlanmıştır.

4.1.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın konu başlığını oluşturan üç değişkenden oluşturulmuş model aşağıda yer alan Şekil 11.'da verilmiştir.

Şekil 11. Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli esas alınarak, bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla üç adet ana hipotez ve altı adet alt hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

$1H_1$: Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$1H_{1a}$: Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$1H_{1b}$: Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$1H_{1c}$: Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$2H_1$: Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$2H_{1a}$: Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$2H_{1b}$: Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$2H_{1c}$: Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$3H_1$: Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.6.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bir araştırmanın sonucunda verilecek olan kararların doğru ve uygun olup olmadığına kanaat getirmek için, ölçüm aracının ve ölçüm sonucunda elde edilen verilerin uygunluğuna bakılmaktadır. Bu bağlamda ölçüm aracının standardize olması oldukça önemli bir husustur. Bir ölçüm aracının standardize olması demek, ölçüm sonunda uygun bilgiler ortaya koyma özelliğine sahip olması anlamına gelmektedir. Hem standardize olma hem de uygun bilgiler üretme yeteneğine sahip bir ölçme aracının, "güvenirlik" ve "geçerlik" özelliklerine sahip olduğu söylenebilmektedir Ercan ve Kan, 2004:211). Sosyal bilimlerde güvenilirlik ve geçerlilik bir ölçüm aracının kalitesi hakkında bilgiler sunmaktadır (Carmines ve Zeller, 1979:11).

Güvenilirlik analizi; ölçmede kullanılan anket, ölçek ve testlerin özelliklerini ve güvenilirliklerinin belirlenip değerlendirilebilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir yöntemdir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde ortaya çıkan sonuçların düşük olması, ölçeğin hiçbir bilimsel değer taşımadığı anlamına gelmediği gibi, güvenilirlik analizleri sonucunun yüksek olması da ulaşılması istenen amaca kesin olarak uygun olduğu düşünülmemelidir. Buradan hareketle güvenilirlik analizlerinin yapılması zorunludur ancak bu koşul yeterli değildir. Güvenilirlik analizleri daha sonra yapılacak çalışmalar için temel oluşturma amacındadır (Kalaycı, 2010: 403-405). Güvenilirlik çalışmaya dâhil olan katılımcıların ölçekteki ifadelere verdiği yanıtların tutarlı olmasıdır. Bu sebeple güvenilirlik değerinin yüksek olması, ölçekteki ifadelerin birbirleri ile tutarlı ve benzer olduklarını ortaya koymaktadır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19).

Likert tipi ölçeklerde ölçeğin güvenilirlik testi iç tutarlılık kat sayısı olarak bilinen alfa (α) değeri ile ölçülmektedir. Güvenirlik katsayısı alfa (α), 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır (Ercan ve Kan, 2004:213). Alfa kat sayısı 0.7'den büyükse ve "1" değerine ne kadar yakınsa güvenilirliğin o kadar yüksek olduğu kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 403; Kılıç, 2016:48). Literatürde yer alan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına ilişkin yorumlamalar aşağıda sıralanmıştır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19; Yaşar, 2014:63):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ölçeğin güvenilir olmadığı anlamını taşır.
- $0,41 \leq \alpha \leq 0,60$ ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu anlamını taşır.
- $0,61 \leq \alpha \leq 0,80$ ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamını taşır.
- $0,81 \leq \alpha \leq 1,00$ ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlamını taşır.

Bu araştırmada yer alan likert tipli soruların bulunduğu anket formundaki ifadelerin genel güvenilirlik analizlerinin açıklanmasında Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Bilge liderlik ölçeğine ait Cronbach Alpha değerinin 0,806 ve yaratıcı öz yeterlilik ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin 0,904 olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcı problem çözme ölçeğinde ise Cronbach Alpha değerini düşürdüğü tespit edilen 13, 16, 18 numaralı maddelerin analizden çıkarılması gerekmiştir. Her bir madde için hesaplanan α değerinin toplamda elde edilen α değerini düşürdüğü durumlarda, ölçekten madde çıkarma işlemi uygulanmakta ve böylece güvenilirlik kat sayısı arttırılmaktadır (Kılıç, 2016:48). Ölçekten madde çıkarılması sonucunda 15 madde ve üç boyut olarak değerlendirilecek olan yaratıcı problem çözme ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,611 olarak belirlenmiştir.

Elde edilen verilerde her bir faktörün değere yaptığı katkıya dayanarak, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin genel Cronbach Alpha değerinin 0,794 olduğu görülmektedir. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değerinin 0,794 olması ile birlikte alan yazında kabul edilen %60 değerinin üzerinde olduğu ve ölçeğin ölçüm güvenirliliğin yüksek olduğu görülmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 8'de, bu araştırmada kullanılan bütün ölçeklerin güvenilirliği için madde analizine bağlı olarak

hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 8: Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha**
Bilge Liderlik	5	0,806
Yaratıcı Öz Yeterlilik	9	0,904
Yaratıcı Problem Çözme	15	0,611
Ölçek Güvenilirliği	**29**	**0,794**

4.1.6.3. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Bir ölçüm aracında yer alan ifadelerin yapı geçerliliğinin belirlenebilmesinde çoğunlukla kullanılan istatistik yöntemlerden birisi faktör analizidir (Çokluk ve ark., 2012:177; Yaşar, 2014:113). Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koymak için kullanılan en önemli analizlerden biri olarak kabul edilmektedir. Faktör analizinin doğru biçimde yapılması daha sonraki analizlerin de geçerliliği ile ilişkili olmasından dolayı büyük önem arz etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017:75-83). Bu çalışmada kullanılan ölçüm aracının geçerliliğinin tespit edilmesi için, faktör analizi yönteminden faydalanılmıştır.

Faktör analizi son 40 yılda çok değişkenli analizlerde kullanılan değişken sayılarının artmasıyla gelişme göstermiştir (Yılmaz ve ark., 2009:132). Yaygın kullanımlı çok değişkenli istatistik tekniklerinden biri olarak faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda degişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamli yeni degiskenler (faktörler, boyutlar gibi) bulma olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002:472). Başka bir ifadeyle faktör analizi, birimlerin çok sayıdaki birbirleri ile ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu (olayı, fenomeni) açıklamakta yararlanabilecek olanlarını bir araya toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan bir yöntemdir (Patır, 2009:70).

Başka bir tanıma göre faktör analizi, birbirleriyle ilişkilendirilmiş verileri ve verileri temsil eden veri setlerinin oluşturulan azaltılmış küçük değişkenlere veya faktörlere taşınması işlemi olarak ifade edilen bir analiz tekniğidir (Yılmaz ve ark., 2009:132). Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmektedir. Böylece faktör analizi çok sayıda değişken arasından diğer analizlerde kullanılacak temsili değişkenleri belirlemeye yardım etmektedir (Turanlı ve ark., 2012:47). Ayrıca faktör analizi, faktörleri oluşturan değişkenler grubunun ifade ettiği anlamların belirlenebilmesini de sağlamaktadır (Öven ve Pekdemir, 2005:5).

Faktör analizine uygunluk konusundaki bir sonraki test ise Bartlett Testi'dir. Parametrik testler sınıfına dahil olan Bartlett testi, daha önceki korelasyon matrisini genel olarak incelemekte ve bu korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlılığına bakmaktadır. İstenen durum bu testin anlamlı çıkmasıdır (Kuş ve Keskin, 2008:78, Yaşlıoğlu, 2017:75). Bartlett testinin varsayımları, örneklemlerin (grupların) bağımsız ve örneklem alınan kitlelerin normal dağılıma sahip olmalarıdır ve bunlar güçlü varsayımlar olarak kabul edilmektedir (Kuş ve Keskin, 2008:78).

4.1.6.3.1 Bilge Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Bilge liderlik ölçeğinin analiz sonuçları değerlendirilmeye alınırken 110 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün faktör analizi kriterlerine, veri yapısının uygun olup olmadığını Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ile test edilmiştir. KMO ölçütü kullanılabilmesi için; 0,50 değerinin üzerinde olan bir orana erişilmesi gerekmektedir. Bu oranın 0,70 değerinin üzerinde olması ise veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmada erişilen 110 kişilik örneklem grubuna ilişkin KMO ölçütü 0,746 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre çalışmaya ait veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğu görülmektedir (Kalaycı, 2010:323). Çalışma kullanılan bir diğer analiz yöntemi olan Bartlett testi sonucunda elde edilen değerlerin (x^2=269,001; df=10, p=0,000; p<0,05) anlamlı olduğuna rastlanmış ve değişkenler arasında yüksek kolerasyon olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

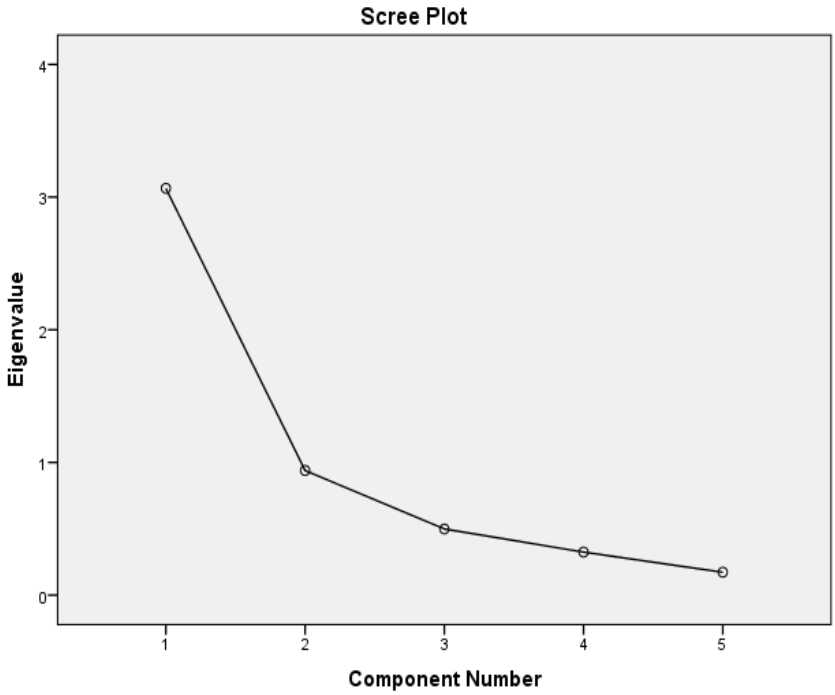
Tablo 9: Bilge Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	**Faktör Yük Değerleri**
	1
BL3	,875
BL1	,842
BL4	,817
BL5	,751
BL2	,599
Özdeğerler	3,067
Varyans Açıklama Oranı (%)	61,331

KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,746

Barlett Testi: x^2=269,001; df=10; p=0,000; p<0,05)

Toplam Varyans Açıklama Oranı:61,331



Şekil 12: Bilge Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Faktör analizi neticesinde bilge liderlik ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda Şekil 12'de yer alan yamaç serpinti grafiği incelendiğinde bu eğrinin tek faktörlü yapıyı doğruladığı görülmektedir. Ölçüm aracının sahip olduğu beş ifadenin faktör analizi yapıldıktan sonra tüm ifadelerin çalışmada kullanılır olduğu tespit edilmiştir. Ölçüm aracında yer alan beş maddenin Tablo 9'da yer alan faktör analizi sonuçlarına göre bilge liderlik boyutunun özdeğeri 3,067 ("1"in üzerinde) ve toplam varyans değerinin ise 61,331 olduğu saptanmıştır.

4.1.6.3.2. Yaratıcı Öz Yeterlilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Yaratıcı öz yeterlilik ölçeğini temsil eden maddelerin KMO sonucunun incelenmesi neticesinde KMO ölçütünün 0,833 olarak hesaplanmış olması, bu ölçüm aracının faktör analizinde uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçeğe uygulanan Barlett testi sonucunda elde edilen değerlerin (x^2: 643,222; df=36, p=0,000; p<0,05) anlamlı olması, değişkenler arasındaki kolerasyonun yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bölümde yer alan maddelere faktör analizi yapılmasında elde edilen sonuçlar, ölçeğin ve ölçekte yer alan maddelerin yüksek düzeyde güvenir olduklarını kanıtlamaktadır.

Tablo 10: Yaratıcı Öz yeterlilik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

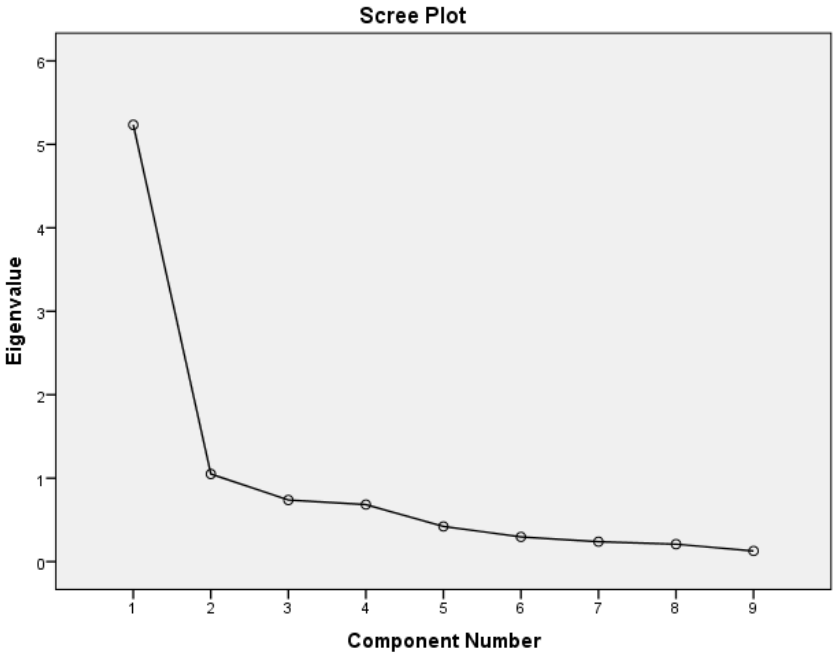
Maddeler	Faktör Yük Değeri
	1
YÖY1	,843
YÖY2	,851
YÖY3	,680
YÖY4	,786
YÖY5	,732
YÖY6	,732
YÖY7	,762

YÖY8	,784
YÖY9	,672
Özdeğerler	5,234
Varyans Açıklama Oranı (%)	58,159

KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,833

Barlett Testi: x^2: 643,222; df=36, p=0,000; p<0,05

Toplam Varyans Açıklama Oranı: 58,159



Şekil 13: Yaratıcı Öz Yeterlilik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Faktör analizi neticesinde literatürde iki boyutlu olan yaratıcı öz yeterlilik ölçeğinin araştırma modeli doğrultusunda tek boyutlu ele alınmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda Şekil 13'de yer alan yamaç serpinti grafiği incelendiğinde bu eğrinin tek faktörlü yapıyı doğruladığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların bütün soruları yaratıcı öz yeterlilik başlığı altında tek boyutlu olarak algıladıklarının ifadesidir. Yapılan faktörleşme yöntemi sonucunda, dokuz madde tek boyuttan oluşan yaratıcı öz yeterlilik ölçeğinin faktör yük değeri düşük olan ve binişik olan maddeleri incelenmiştir. İncelenme sonucunda Tablo 10'da yer alan maddeleri temsil bileşenin

özdeğerinin 5,234 olarak elde edildiği ve gerekli koşullara (“1”den yüksek) uygun olduğu görülmektedir. Bileşende yer alan ifadelerin sayısının dokuz ve varyans açıklama değerinin 58,159 olduğu tespit edilmiştir.

4.1.6.3.3. Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışmada yaratıcı problem çözme ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,732 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre yaratıcı problem çözme ölçeğine ait veri setinin faktör analizi için oldukça uygun olduğu görülmüştür. Çalışmadan elde edilen analiz sonucunda, yaratıcı problem çözme ölçeğine ilişkin Bartlett test sonuçları (x^2=391,749; df=78, p=0,000; p<0,05)’nın anlamlı olduğu tespit edilmiş ve değişkenler arasında yüksek kolerasyon olduğu bulgularına rastlanmıştır. Dolayısıyla bu ölçeğe ait veri setinin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır.

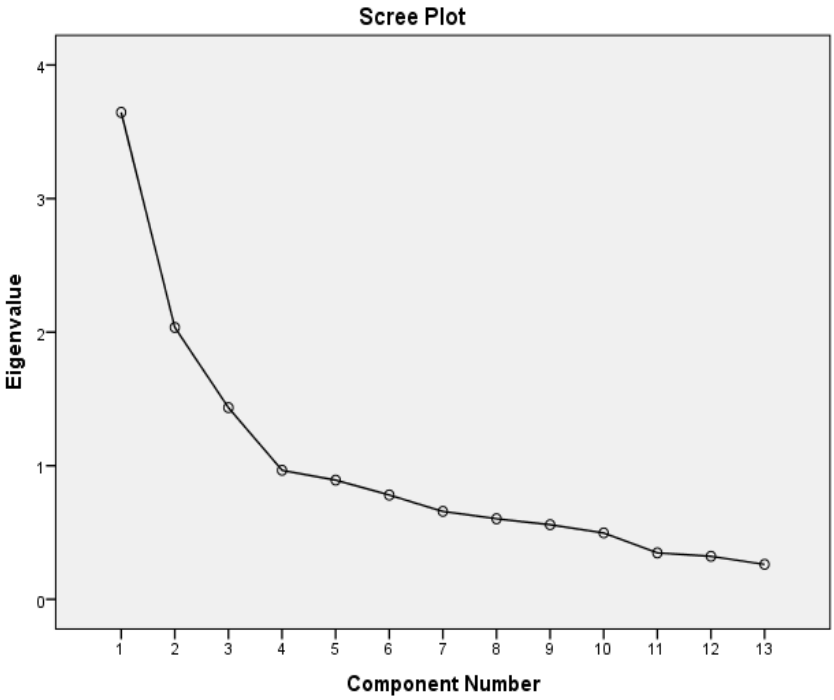
Tablo 11: Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri		
	Yeni Fikirlere Değer Verme	**Bireysel Yaratıcılık**	**Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma**
YPÇ2	,697		
YPÇ5	,775		
YPÇ6	,744		
YPÇ10	,625		
YPÇ12	,541		
YPÇ14	,722		
YPÇ1		,705	
YPÇ4		,608	
YPÇ7		,742	
YPÇ8			,725
YPÇ9			,687
YPÇ11			,686
YPÇ17			,482
Özdeğerler	3,645	2,035	1,435
Varyans Açıklama Oranı (%)	28,042	15,657	11,037

KMO Örneklem Yeterlilik Ölçütü: 0,732

Barlett Testi: x^2=391,749; df=78; p=0,000; p<0,05)

Toplam Varyans Açıklama Oranı:54,736



Şekil 14: Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Şekil 14'te verilen yamaç serpinti grafiği incelendiğinde eğrinin üç boyutlu yapıya yatkın olduğu anlaşılmaktadır. Yaratıcı problem çözme ölçeğine uygulanan faktör analizinin açıklanabilmesi amacıyla faktörleştirme yöntemlerinden temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik (varimax) dik döndürme yöntemi kullanılmıştır (Çokluk ve ark., 2012:242). Ölçeğe ait maddelerin işleme alınabilmesi için faktör yüklerinin büyüklüklerinin en az 0.30 olması gerekmektedir (Barnes ve arkadalarından Akt. Özcan ve Balyer, 2012:358, Karaman ve ark., 2017:1180). Bu bağlamda faktör analizi çalışması sırasında faktör yükü 0.30'dan büyük olan maddeler üzerinde işlem yapılmıştır (Konokman ve Yelken, 2015:624). Faktörleştirme yönteminin sonucunda üç boyutlu yaratıcı problem çözme

ölçeğinde yer alan 18 maddenin içerisinde, faktör yük değeri düşük olan maddelerin olup olmadığı ve binişik madde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Ölçüm sonucunda birinci boyuttan ikinci boyuta kaydığı tespit edilen 3 ve 15 numaralı maddeler analiz dışı bırakılmıştır. Tablo 11 incelendiğinde analiz sonucu temel alınan onüç maddeden özdeğeri "1"in üzerinde olan üç bileşen olduğu saptanmıştır. Bu üç bileşenden; altı maddeden oluşan Faktör 1'in varyans değerinin 28,042, üç maddeden oluşan Faktör 2'nin varyans değerinin 15,657, dört maddeden oluşan Faktör 3'ün varyans değerinin ise 11,037 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak üç boyutlu yaratıcı problem çözme ölçeğinde yer alan ifadelerin sayısının onüç ve varyans açıklama değerinin %54,736 olduğu tespit edilmiştir.

4.1.6.4. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonuçlarına ilişkin yer alan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim durumları, çalıştıkları departman ve işletmede çalışma yıllarına ilişkin dağılımı belirlemeye yönelik ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Kadın	37	33,6	33,6
Erkek	73	66,4	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 12'de, anket uygulamasına yanıt veren 110 yöneticinin %66,4'ü erkek katılımcılardan, %33,6'sının ise kadın katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Anket verilerine katılan yöneticilerin cinsiyetlerinin oranlarına bakıldığında, erkek çalışan

sayısının kadın çalışan sayısının neredeyse iki katı büyüklüğünde olduğunu söylenebiliriz.

Tablo 13: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
21-30 Yaş	42	38,2	38,2
31-40 Yaş	31	28,2	66,4
41-50 Yaş	22	20,0	86,4
51-60 Yaş	13	11,8	98,2
61 Yaş ve Üzeri	2	1,8	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 13'te anket sorularını cevaplayan katılımcılardan %38,2 oranla ilk sırada 21-30 yaş aralığı, ikinci sırada %28,2 oranla 31-40 yaş aralığı, üçüncü sırada %20,0 oranla 41-50 yaş aralığı, dördüncü sırada %11,8 oranla 51-60 yaş aralığı ve son olarak ise 1,8 oranla 61 ve üzeri yaş aralığının yer aldığı tespit edilmiştir. Yaş oranlarına bakıldığında; 21-30 yaş aralığındaki genç yönetici sayısının en fazla olduğu, 61 yaş ve üzeri yönetici sayısının ise katılımcılar arasında en az oranlı yaş grubu olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 14: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Bekâr	46	41,8	41,8
Evli	64	58,2	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 14 incelendiğinde, katılımcıların %58,2'sinin evli ve %41,8'inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Dolayısıyla sektörde çalışan evli ve bekâr yöneticilerin oranları arasında fazla fark olmadığı söylenebilmektedir.

Tablo 15: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
İlköğretim	8	7,3	7,3
Lise	33	30,0	37,3
Ön Lisans	21	19,1	56,4
Lisans	42	38,2	94,5
Lisansüstü	6	5,5	100,0
Toplam	110	100,0	

Eğitim durumlarının yer aldığı Tablo 15 incelendiğinde, çalışmada yer alan katılımcılardan %38,2 oranında lisans mezunu, %37,3 oranında ilköğretim ve lise mezunu, %19,1 oranında ön lisans mezunu ve %5,5 oranında yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi oranlarına bakıldığında, sektörde lisans mezunu yönetici sayısının en fazla olduğu, ilköğretim ve lise mezunu sayısının, önlisans mezun sayısını aştığı ve sektörde lisansüstü mezunu sayısının oldukça az olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 16: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

İşletmedeki Pozisyonları	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
Alt Kademe Yönetici	61	55,5	55,5
Orta Kademe Yönetici	16	14,5	70,0
Üst Kademe Yönetici	33	30,0	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 16'da çalışmaya katılan katılımcıların %55,5 oranla alt kademe yöneticiden, %30,0 oranla üst kademe yöneticiden ve %14,5 oranla orta kademe yöneticide oluştuğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı kadarının alt kademe yöneticilerden oluştuğu, üst kademe yönetici sayısının ise orta kademe yönetici sayısının iki katı kadar olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Yılı	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
5 yıl ve daha az	23	20,9	80,8
6-10 yıl	27	24,5	93,5
11-15 yıl	26	23,6	96,6
16-20 yıl	11	10,0	97,6
20 yıl ve daha fazla	23	20,9	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 17'de çalışmada yer alan katılımcıların toplam çalışma yılları değerlendirildiğinde; %20,9'unun 1-5 yıl, %24,5'inin 6-10 yıl, %23,6'sının 11-15 yıl, %10,0'unun 16-20 yıl, %20,9'unun 20 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen verilerden yöneticilerin yarısına yakınının 1-10 yıl, yarısından biraz fazlasının ise 10 yıldan fazla çalışma geçmişinin olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 18: Katılımcıların Tarih İtibariyle Bulundukları İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

İşletmede Çalışma Yılı	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
5 yıl ve daha az	65	59,1	59,1
6-10 yıl	23	20,9	80,0
11-15 yıl	8	7,3	87,3
16-20 yıl	2	1,8	89,1
20 yıl ve daha fazla	12	10,9	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 18'de çalışmada yer alan katılımcıların araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle bulundukları işletmede çalışma yılları değerlendirildiğinde; %59,1'inin 1-5 yıl, %20,9'unun 6-10 yıl, %7,3'ünün 11-15 yıl, %1,8'inin 16-20 yıl, %10,9'unun 20 yıl ve daha fazla süredir bulundukları işletmede çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen verilerden yöneticilerin %80'lik kısmının bulundukları işletmede 1-10 yıl aralığında çalıştığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 19: Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Yönetici Olarak Çalışma Yılı	Frekans	Oran	Kümülatif Oran
5 yıl ve daha az	69	62,7	62,7
6-10 yıl	17	15,5	78,2
11-15 yıl	10	9,1	87,3
16-20 yıl	3	2,7	90,0
20 yıl ve daha fazla	11	10,0	100,0
Toplam	110	100,0	

Tablo 19'da çalışmada yer alan katılımcıların yönetici olarak çalışma yılları değerlendirildiğinde; %62,7'sinin 1-5 yıl, %15,5'inin 6-10 yıl, %9,1'inin 11-15 yıl, %2,7'sinin 16-20 yıl, %10,0'unun 20 yıl ve daha fazla süredir yönetici pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir. Bu bağlamda elde edilen verilerden yöneticilerin %78,2 gibi büyük bir oranda 1-10 yıl aralığında yöneticilik deneyimlerinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

4.1.6.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırmanın ana ve alt hipotezlerini ($1H_1$, $1H_{1a}$, $1H_{1b}$, $1H_{1c}$, $2H_1$, $2H_{1a}$, $2H_{1b}$, $2H_{1c}$, $3H_1$) test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Normal dağılım gösteren parametrelerde parametrik Pearson Korelasyon Analizi uygulanırken normal dağılım göstermeyen parametrelerde parametrik olmayan Spearman Korelasyon Analizi uygulanmaktadır (Artusi ve ark., 2002:148, Kabasakal ve Soylu, 2016:210, Okudur ve Sanioğlu, 2012:167)**.** Bu araştırmanın verilerinin Kolmogorov–Smirnov (n>30) kriterine göre normal

dağılmadığı görüldüğünden, normal dağılım göstermeyen nicel değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde kullanılan parametrik olmayan Sperman Korelasyon matrisi uygulanması gerekliliği doğmuştur (Köse, 2008:2, Ulusoy ve Dibo, 2016:95). Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsünü göstermektedir. Bu değer (r), $-1 \leq r \leq 1$ arasında anlamlı olmaktadır (Daniels'den akt. Hauke ve Kossowski, 2011:88). Kolerasyon kat sayısı (r), -1 ve +1 arasında değişim göstermektedir. Kolerasyon katsayısının +1'e yakın değer alması "mükemmel pozitif ilişki"nin varlığını ortaya koyarmakta, -1'e yakın değer alması ise "mükemmel negatif ilişki"nin varlığını ortaya koymaktadır. Sperman Korelasyon analizinde korelasyon katsayının "0" değerini alması ise değişkenler arasında doğrusal bir "ilişki yok" anlamına gelmektedir (Köse, 2008:1, Tarkun, 1996:237).

Korelasyonun katsayısının değerine ilişkin yapılan tanımlamalar ve yorumlar aşağıda verilmiştir (Köse, 2008:2).

* 0.00 - 0.25 Çok zayıf ilişki

*0.26 - 0.49 Zayıf ilişki

*0.50 - 0.69 Orta ilişki

*0.70 - 0.89 Yüksek ilişki

*0.90 - 1.0 Çok yüksek ilişki

Tablo 20: Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Değişkenler	Ort.	Ss.	Bilge Liderlik	Yaratıcı Öz Yeterlilik	Yaratıcı Problem Çözme
1	Bilge Liderlik	6,4055	0,872	1		
2	Yaratıcı Öz Yeterlilik	6,1596	0,907	**,651**$^{++}$	1	
3	Yaratıcı Problem Çözme	4,7315	0,716	-,132	,083	1
4	Yeni Fikirlere Değer Verme	6,2530	0,956	**,443**$^{++}$	**,513**$^{++}$	
5	Bireysel Yaratıcılık	3,9788	1,692	-,117	-,010	
6	Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma	3,0136	1,448	**,400**$^{++}$	**-,228**$^{+}$	

Bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme değişkenleri ile yaratıcı problem çözme değişkeninin alt boyutları olan yeni fikirlere değer verme, bireysel yaratıcılık ve yeni fikirler için meşgul olma boyutlarına uygulanan korelasyon analizi sonuçları Tablo 20'de verilmiştir. Analiz sonuçları dikkate alınarak araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumları yorumlanmıştır. Değişkenler arası korelasyon tablosu sonuçlarına göre, H_1 hipotezinde belirtilen bilge liderlik ve yaratıcı problem çözme değişkenleri arasındaki ilişki test edilmiş ve elde edilen (-,132) korelasyon sonucuyla kurulan **$1H_1$** hipotezi (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **red edilmiştir.** $1H_{1a}$ hipotezinde belirtilen bilge liderlik ve yeni fikirlere değer verme değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi sonucunda (**,443**$^{++}$) değeri elde edilmiştir. Elde edilen değer iki değişen arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla elde edilen bu veriler neticesinde kurulan **$1H_{1a}$** hipotezi (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında

anlamlı bir ilişki vardır.) **kabul edilmiştir.** $1H_{1b}$ hipotezinde belirtilen bilge liderlik ve bireysel yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi sonucunda (-,117) değeri elde edilmiştir. Bu değer, iki değişen arasında ilişki olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla elde edilen veriler doğrultusunda, kurulmuş olan **$1H_{1b}$** hipotezi (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **red edilmiştir.** $1H_{1c}$ hipotezinde belirtildiği üzere bilge liderlik ve yeni fikirler için meşgul olma değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmiş ve testin sonucunda **(,400^{++})** değeri elde edilmiştir. Bu doğrultuda iki değişen arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen değer sonucunda, kurulmuş olan **$1H_{1c}$** hipotezi (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **kabul edilmiştir.**

$2H_1$ hipotezinde yer alan yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi sonucunda (,083) korelasyon sonucu elde edilmiş ve ilişki gözlemlenmemiştir. Bu sonuca göre kurulan **$2H_1$** hipotezi (Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **red edilmiştir.** $2H_{1a}$ hipotezinde yer verilen yaratıcı öz yeterlilik ve yeni fikirlere değer verme değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi sonucunda **(,513^{++})** korelasyon sonucu elde edilmiştir. Bu değer iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Elde edilen değer neticesinde, kurulan **$2H_{1a}$** hipotezi (Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **kabul edilmiştir.** $2H_{1b}$ hipotezinde bilge liderlik ve bireysel yaratıcılık değişkenleri arasındaki ilişki test edilmiş ve testin sonucunda (-,010) değerine ulaşılmıştır. Bu değerden, iki değişen arasında ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sebepten, kurulmuş olan **$2H_{1b}$** hipotezi (Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **red edilmiştir.** $2H_{1c}$ hipotezinde yer verilen yaratıcı öz yeterlilik ve yeni fikirler için meşgul olma değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi ile **(-,228^{++})** korelasyon sonucu elde edilmiştir. Elde edilen değer iki değişken arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Böylelikle kurulan **$2H_{1c}$** hipotezi (Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri

ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **kabul edilmiştir.**

$3H_1$ hipotezinde yer alan bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik değişkenleri arasındaki ilişkinin test edilmesi sonucunda **(,651^{++})** korelasyon sonucu elde edilmiş ve değişkenler arasında ilişki gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre kurulan **$3H_1$** hipotezi (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) **kabul edilmiştir.**

Tablo 21: Korelayon Testi Sonuçlarına Göre Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	HİPOTEZLERİN KABUL/RED DURUMLARI
$1H_1$	Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
$1H_{1a}$	Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**
$1H_{1b}$	Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
$1H_{1c}$	Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**
$2H_1$	Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED

$2H_{1a}$	Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**
$2H_{1b}$	Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
$2H_{1c}$	Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**
$3H_{1}$	Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**

4.1.6.6. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerinin İncelenmesi

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme özellikleri arasında farklılık olup olmadığını açıklamak amacıyla istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Bu bağlamda bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme ölçeğinde yer alan ifadelerin bağımlı değişkenlerinin, cinsiyet ve medeni durum açısından değişiklik gösterip göstermediğine bakılmıştır. Yapılan normallik analizlerinde bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme ölçüm araçları normal dağılım sağlamamıştır. Bu nedenle normal dağılımın olmadığı veya dağılımın şeklinin bilinmediği durumda iki örneklemli t testine karşılık gelen parametrik olmayan Mann Whitney U testi uygulanmıştır (Bindak, 2014:7, Özer ve Gelen, 2008:48, Akgün, 2013:53, Bababoğlan, 2010:126). Bu testin sonuçlarının

yorumlanmasında istatiksel anlamlılık p<0,05 olarak kabul edilmiştir (Dede ve Çınar, 2008:5, Şimşek ve Altınkurt, 2009:9, Ünsar ve ark., 2011:3).

Tablo 22: Katılımcıların Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişkenler		**Anlamlılık Düzeyi**	**Açıklama**
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Bilge Liderlik	0,138	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *bilge liderlik özelliği* açısından cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Bağımsız **Bağımlı**	**Cinsiyet** **Yaratıcı Öz Yeterlilik**	**0,003**	**Kadın ve erkek katılımcılar arasında *yaratıcı öz yeterlilik özelliği* açısından cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Yaratıcı Problem Çözme	0,430	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *yaratıcı problem çözme özelliği* açısından cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Bağımsız **Bağımlı**	**Cinsiyet** **Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme Boyutu**	**0,026**	**Kadın ve erkek katılımcılar arasında *yeni fikirlere değer verme* özelliği açısından cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
Bağımsız Bağımlı	Cinsiyet Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık Boyutu	0,770	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *bireysel yaratıcılık* özelliği açısından cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Bağımsız	Cinsiyet	0,394	Kadın ve erkek katılımcılar arasında *yeni fikirler için meşgul olma*

Bağımlı	Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma Boyutu		özelliği açısından cinsiyete bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Bağımsız Bağımlı	Medeni Durum Bilge Liderlik	0,425	Evli ve bekar katılımcılar arasında *bilge liderlik özelliği* açısından medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir bulunmamaktadır.
Bağımsız **Bağımlı**	**Medeni Durum** **Yaratıcı Öz Yeterlilik**	**0,002**	**Evli ve bekar katılımcılar arasında *yaratıcı öz yeterlilik özelliği* açısından medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
Bağımsız Bağımlı	Medeni Durum Yaratıcı Problem Çözme	0,339	Evli ve bekar katılımcılar arasında *yaratıcı problem çözme özelliği* açısından medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Bağımsız **Bağımlı**	**Medeni Durum** **Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme Boyutu**	**0,021**	**Evli ve bekar katılımcılar arasında *yeni fikirlere değer verme* özelliği açısından medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
Bağımsız Bağımlı	Medeni Durum Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık Boyutu	0,635	Evli ve bekar katılımcılar arasında *bireysel yaratıcılık* özelliği açısından medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
Bağımsız Bağımlı	Medeni Durum Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma Boyutu	0,341	Evli ve bekar katılımcılar arasında *yeni fikirler için meşgul olma* özelliği açısından medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmanın katılımcıları arasında, bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme bağımlı değişkenleri açısından cinsiyete ve medeni duruma bağlı istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan testin sonucunda ulaşılan istatistiksel

verilere Tablo 20'de yer verilmiştir. Testin sonucunda; bilge liderlik ve genel olarak ele alınan yaratıcı problem çözme bağımlı değişkenlerinde katılımcıların cinsiyetine bağlı anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yaratıcı problem çözme alt boyutlarına bakıldığında ise, "Yeni Fikirlere Değer Verme" alt boyutunda katılımcıların cinsiyetine bağlı anlamı bir farklılık olduğu sonucuna varılırken, "Bireysel Yaratıcılık" ve "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" alt boyutlarında katılımcıların cinsiyetine bağlı anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Yaratıcı öz yeterlilik bağımlı değişkeninde ise katılımcıların cinsiyetine bağlı anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Medeni durum ve yaratıcı öz yeterlilik bağımlı değişkeni arasındaki anlamlılık düzeyine bakıldığında; ($p<0,05$) koşulunu sağladığı ve bu sebeple anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Yaratıcı problem çözme ve bilge liderlik bağımlı değişkenlerinde ise ($p<0,05$) koşulu sağlanmadığından medeni duruma bağlı anlamlı farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Yaratıcı problem çözme alt boyutlarına bakıldığında ise, "Yeni Fikirlere Değer Verme" alt boyutunda katılımcıların medeni durumuna bağlı anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılırken, "Bireysel Yaratıcılık" ve "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" alt boyutlarında medeni durumuna bağlı anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarını yorumlayacak olursak, aralarındaki anlamlı farklılık ve sıra ortalamalarına göre kadın katılımcıların (42,85) erkek katılımcılara (61,91) göre yaratıcı öz yeterlilik düzeylerinin daha az olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca aynı şekilde kadın katılımcıların (46,18) erkek katılımcılara (60,23) göre yeni fikirlere değer verme düzeylerinin daha az olduğu da sonuçlar arasındadır. Katılımcıların medeni durumlarına göre yaratıcı öz yeterlilik düzeylerine göz attığımızda; evli katılımcıların (63,28) bekâr katılımcılara (44,67) göre yaratıcı öz yeterlilik düzeylerinin nispeten fazla olduğu görülmüştür. Medeni duruma göre yeni fikirlere değer verme düzeylerini incelediğimizde ise; evli katılımcıların (61,34) bekar katılımcılara (47,38) göre yeni fikirlere değer verme düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır.

Ölçüm aracında yer alan bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme bağımlı değişkenlerinin normal dağılım göstermemesi sebebiyle; bu değişkenlerin yaş grupları bağımsız değişkeni ile arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için, ikiden fazla küme karşılaştırılmasında kullanılan non parametrik istatistik testlerinden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır (Sağlam, 2013:328, Şimşek ve Altınkurt, 2009:9, Akgün, 2013:53, Bababoğlan, 2010:126). Kruskal-Wallis testi ile sonuçların yorumlanmasında ($p<0,05$) anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır (Sezer, 2010: 7; Dede ve Çınar, 2008:5; Şimşek ve Altınkurt, 2009:9).

Tablo 23: Katılımcıların Yaşlarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**N**	χ^2	**Sig.**	**Açıklama**
Bilge Liderlik	Yaş	110	3,007	0,545	Yaş grupları açısından katılımcıların *bilge liderlik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
	21-30	43			
	31-40	30			
	41-50	22			
	51-60	13			
	60 ve üzeri	2			
Yaratıcı Öz Yeterlilik	Yaş	110	3,810	0,432	Yaş grupları açısından katılımcıların *yaratıcı öz yeterlilik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
	21-30	43			
	31-40	30			
	41-50	22			
	51-60	13			

	60 ve üzeri	2			
Yaratıcı Problem Çözme	Yaş	110	6,669	0,154	Yaş grupları açısından katılımcıların y*aratıcı problem çözme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
	21-30	43			
	31-40	30			
	41-50	22			
	51-60	13			
	60 ve üzeri	2			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme	Yaş	110	6,723	0,151	Yaş grupları açısından katılımcıların *yeni fikirlere değer verme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
	21-30	43			
	31-40	30			
	41-50	22			
	51-60	13			
	60 ve üzeri	2			
Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık	Yaş	110	3,348	0,501	Yaş grupları açısından katılımcıların b*ireysel yaratıcılık* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
	21-30	43			
	31-40	30			
	41-50	22			
	51-60	13			
	60 ve üzeri	2			
	Yaş	110	9,176	0,057	Yaş grupları açısından katılımcıların *yeni fikirler için meşgul olma* düzeylerinde
	21-30	43			
	31-40	30			

Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma	41-50	22			istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir.
	51-60	13			
	60 ve üzeri	2			

Tablo 21'de; bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme düzeylerinin yaş grupları açısından değerlendirilmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları verilmiştir. Sonuçlara göz atıldığında, her üç bağımlı değişkenin ve yaratıcı problem çözme değişkenin üç alt boyutunu oluşturan değişkenlerin yaş bağımsız değişkeni ile arasında istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 24: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**N**	**χ^2**	**Sig.**	**Açıklama**
Bilge Liderlik	Eğitim	110	5,989	0,200	Eğitim durumları açısından katılımcıların *bilge liderlik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	İlköğretim	8			
	Lise	33			
	Önlisans	21			
	Lisans	42			
	Lisansüstü	6			
	Eğitim	110			Eğitim durumları açısından katılımcıların *yaratıcı öz yeterlilik* düzeylerinde istatistiksel
	İlköğretim	8			
	Lise	33			

Yaratıcı Öz Yeterlilik	Önlisans	21	5,583	0,233	olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	Lisans	42			
	Lisansüstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme	Eğitim	110	,542	0,969	Eğitim durumları açısından katılımcıların *yaratıcı problem çözme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	İlköğretim	8			
	Lise	33			
	Önlisans	21			
	Lisans	42			
	Lisansüstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme	Eğitim	110	8,049	0,090	Eğitim durumları açısından katılımcıların *yeni fikirlere değer verme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	İlköğretim	8			
	Lise	33			
	Önlisans	21			
	Lisans	42			
	Lisansüstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık	Eğitim	110	1,739	0,784	Eğitim durumları açısından katılımcıların *bireysel yaratıcılık* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	İlköğretim	8			
	Lise	33			
	Önlisans	21			
	Lisans	42			
	Lisansüstü	6			
	Eğitim	110			

Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma	İlköğretim	8	5,005	0,287	Eğitim durumları açısından katılımcıların *yeni fikirler için meşgul olma* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	Lise	33			
	Önlisans	21			
	Lisans	42			
	Lisansüstü	6			

Tablo 22'de katılımcıların öğrenim durumları açısından yapılan Kruskal Wallis testi ile elde edilen sonuçlara ilişkin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; tüm ölçeklerin ($p<0,05$) koşulunu sağlamadığı ve dolayısıyla katılımcıların bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme özellikleri ile eğitim durumları arasında istatiksel bağlamda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Kısacası katımcıların eğitim durumlarının; bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 25: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarona Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**N**	**χ^2**	**Sig.**	**Açıklama**
Bilge Liderlik	İşletmedeki Pozisyonlar	110	2,565	0,277	İşletmedeki pozisyonları açısından katılımcıların *bilge liderlik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	Alt Kademe Yönetici	61			
	Orta Kademe Yönetici	16			
	Üst Kademe Yönetici	33			

Yaratıcı Öz Yeterlilik	İşletmedeki Pozisyonlar	110	4,250	0,119	İşletmedeki pozisyonları açısından katılımcıların *yaratıcı öz yeterlilik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	Alt Kademe Yönetici	61			
	Orta Kademe Yönetici	16			
	Üst Kademe Yönetici	33			
Yaratıcı Problem Çözme	İşletmedeki Pozisyonlar	110	5,474	0,065	İşletmedeki pozisyonları açısından katılımcıların *yaratıcı problem çözme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	Alt Kademe Yönetici	61			
	Orta Kademe Yönetici	16			
	Üst Kademe Yönetici	33			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme	**İşletmedeki Pozisyonlar**	**110**	**8,669**	**0,013**	**İşletmedeki pozisyonları açısından katılımcıların *yeni fikirlere değer verme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
	Alt Kademe Yönetici	**61**			
	Orta Kademe Yönetici	**16**			
	Üst Kademe Yönetici	**33**			
Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık	İşletmedeki Pozisyonlar	110	3,314	0,191	İşletmedeki pozisyonları açısından katılımcıların *bireysel yaratıcılık* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	Alt Kademe Yönetici	61			
	Orta Kademe Yönetici	16			

	Üst Kademe Yönetici	33			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma	**İşletmedeki Pozisyonlar**	**110**	**9,966**	**0,007**	**İşletmedeki pozisyonları açısından katılımcıların *yeni fikirler için meşgul olma* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
	Alt Kademe Yönetici	**61**			
	Orta Kademe Yönetici	**16**			
	Üst Kademe Yönetici	**33**			

Tablo 23'te katılımcıların tarih itibariyle çalıştıkları işletmelerdeki yöneticilik pozisyonları açısından yapılan Kruskal Wallis testi ile elde edilen istatistiksel sonuçlara ilişkin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; tüm ölçeklerin ($p<0,05$) koşulunu sağlamadığı ve dolayısıyla katılımcıların bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve genel olarak yaratıcı problem çözme özellikleri ile yöneticilik pozisyonları arasında istatiksel bağlamda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaratıcı problem çözmenin alt boyutları incelendiğinde ise, yen fikirlere değer verme ve yeni fikirler için meşgul olma özelliklerinin yöneticilik pozisyonları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu ancak bireysel yaratıcılık ile yöneticilik pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı göze çarpmaktadır. Buradan, "katımcıların yöneticilik pozisyonları"nın; bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve genel yaratıcı problem çözme düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı, fakat orta kademe yöneticilerin (67,22) alt kademe yöneticilerden (47,67) yeni fikirlere değer verme düzeylerinin daha fazla olduğu ve alt kademe yöneticilerin (63,52) üst kademe yöneticilere (42,08) göre yeni fikirler için meşgul olma düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 26: Katılımcıların Toplam Çalışma Yıllarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	N	χ^2	Sig.	Açıklama
Bilge Liderlik	Toplam Çalışma Yılı	110	7,479	0,113	Toplam çalışma yılları açısından katılımcıların *bilge liderlik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			
	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Öz Yeterlilik	Toplam Çalışma Yılı	110	1,894	0,755	Toplam çalışma yılları açısından katılımcıların *yaratıcı öz yeterlilik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			
	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme	Toplam Çalışma Yılı	110	5,635	0,228	Toplam çalışma yılları açısından katılımcıların *yaratıcı problem çözme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			

	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme	Toplam Çalışma Yılı	110	6,467	0,167	Toplam çalışma yılları açısından katılımcıların *yeni fikirlere değer verme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			
	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık	Toplam Çalışma Yılı	110	8,302	0,081	Toplam çalışma yılları açısından katılımcıların *bireysel yaratıcılık* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			
	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma	Toplam Çalışma Yılı	110	9,497	0,050	Toplam çalışma yılları açısından katılımcıların *yeni fikirler için meşgul olma* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			
	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			

Tablo 24'te katılımcıların toplam çalışma yılları açısından yapılan Kruskal Wallis testi ile elde edilen istatistiksel sonuçlara ilişkin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme ölçeklerinin ($p<0,05$) koşulunu sağlamadığı ve dolayısıyla katılımcıların bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme özellikleri ile toplam çalışma yılları arasında istatiksel bağlamda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde yaratıcı problem çözme ölçeğinin alt boyutları olan yaratıcı fikirlere değer verme, bireysel yaratıcılık ve yeni fikirler için meşgul olma düzeylerinin de toplam çalışma yılları ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 27: Katılımcıların Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Bilge Liderlik, Yaratıcı Öz Yeterlilik ve Yaratıcı Problem Çözme Özelliklerine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişken**	**N**	χ^2	**Sig.**	**Açıklama**
Bilge Liderlik	Yönetici Olarak Çalışma Yılı	110	3,568	0,468	Yönetici olarak çalışma yılları açısından katılımcıların *bilge liderlik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			
	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Öz Yeterlilik	Yönetici Olarak Çalışma Yılı	110	5,938	0,204	Yönetici olarak çalışma yılları açısından katılımcıların *yaratıcı öz yeterlilik* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
	5 yıldan daha az	8			
	6-10 yıl	33			
	11-15 yıl	21			

	16-20 yıl	42			
	20 yıl ve üstü	6			
Yaratıcı Problem Çözme	**Yönetici Olarak Çalışma Yılı**	**110**	**11,173**	**0,025**	**Yönetici olarak çalışma yılları açısından katılımcıların *yaratıcı problem çözme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
	5 yıldan daha az	**8**			
	6-10 yıl	**33**			
	11-15 yıl	**21**			
	16-20 yıl	**42**			
	20 yıl ve üstü	**6**			
Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirlere Değer Verme	**Yönetici Olarak Çalışma Yılı**	**110**	**10,172**	**0,038**	**Yönetici olarak çalışma yılları açısından katılımcıların *yeni fikirlere değer verme* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
	5 yıldan daha az	**8**			
	6-10 yıl	**33**			
	11-15 yıl	**21**			
	16-20 yıl	**42**			
	20 yıl ve üstü	**6**			
Yaratıcı Problem Çözme-Bireysel Yaratıcılık	**Yönetici Olarak Çalışma Yılı**	**110**	**9,567**	**0,048**	**Yönetici olarak çalışma yılları açısından katılımcıların *bireysel yaratıcılık* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
	5 yıldan daha az	**8**			
	6-10 yıl	**33**			
	11-15 yıl	**21**			
	16-20 yıl	**42**			
	20 yıl ve üstü	**6**			

Yaratıcı Problem Çözme-Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma	**Yönetici Olarak Çalışma Yılı**	**110**	**11,053**	**0,026**	**Yönetici olarak çalışma yılları açısından katılımcıların *yeni fikirler için meşgul olma* düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.**
	5 yıldan daha az	**8**			
	6-10 yıl	**33**			
	11-15 yıl	**21**			
	16-20 yıl	**42**			
	20 yıl ve üstü	**6**			

Tablo 25'te katılımcıların yönetici olarak çalışma yılları açısından yapılan Kruskal Wallis testi ile elde edilen istatistiksel sonuçlara ilişkin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik ölçeklerinin ($p<0,05$) koşulunu sağlamadığı ve dolayısıyla katılımcıların bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik özellikleri ile yönetici olarak çalışma yılları arasında istatiksel bağlamda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak yaratıcı problem çözme ve yaratıcı problem çözme ölçeğinin alt boyutları olan yaratıcı fikirlere değer verme, bireysel yaratıcılık ve yeni fikirler için meşgul olma düzeylerinin de toplam çalışma yılları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Elde edilen verilerden, "yönetici olarak çalışma yılları"nın; bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik düzeyleri üzerinde bir etkisi olmadığı, genel yaratıcı problem çözme, yeni fikirlere değer verme, bireysel yaratıcılık ve yeni fikirler için meşgul olma düzeylerinde farklılıklar ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır. Sonuçlar yorumlandığında; 11-15 yıl arası yönetici olarak çalışanların (76,65) yaratıcı problem çözme becerisi, bireysel yaratıcılık ve yeni fikirler için meşgul olma düzeylerin diğer yönetici olarak çalışma yıllarına göre daha fazla olduğu, 6-10 yıl arası yönetici olarak çalışanların (70,88) ise yeni fikirlere değer verme düzeyinin diğer diğer yönetici olarak çalışma yıllarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

TARTIŞMA

Çalışmada, turizm işletmlerindeki yöneticilerin bilge liderlik özellikleri, yaratıcılığa olan inancı temsil eden yaratıcı öz yeterlilikleri ve yaratıcı problem çözme becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma neticesinde iki ana hipotez ($1H_1$ ve $2H_1$) red edilmiş ve bir ana hipotez ($3H_1$) kabul edilmiştir. Kabul edilen hipoteze ($3H_1$) göre; bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca alt hipotezlerle ($1H_{1a}$, $1H_{1c}$, $2H_{1a}$, $2H_{1c}$) test edilmiş olan bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterliliğin her ikisinin de yaratıcı problem çözme alt boyutlarından, yaratıcı fikirlere değer verme ve yeni fikirler için meşgul olma boyutları ile anlamlı ilişkide olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmada yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum vb. kişisel bilgiler göz önünde bulundurularak katılımcıların bilge liderlik, yaratıcı problem çözme ve yaratıcı öz yeterlilik özellikleri de değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında literatüre bağlı olarak oluşturulmuş $1H_1$, $1H_{1a}$, $1H_{1b}$ ve $1H_{1c}$ hipotezlerini test etmek amacıyla Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde $1H_1$ ile ifade edilen "Bilge Liderlik ile Yaratıcı Problem Çözme arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi red edilmiştir. Ancak $1H_1$ hipotezine bağlı olarak kurulan $1H_{1a}$ (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) ve $1H_{1c}$ (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezleri kabul edilmiştir. Buradan hareketle yöneticilerin bilge liderlik özelliğinin yaratıcı problem çözme becelerinin bir bileşeni olan "Bireysel Yaratıcılık" alt boyutu ile ilişkili olmadığı fakat "Yeni Fikirlere Değer Verme" ve "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" bileşenleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Bilge bir lider, takipçilerini ve organizasyonunu düşünen, önceden çalkantılı kriz zamanlarıyla yüzleşmek için kendisi hazırlayan önceden hazırlayan ve dolayısıyla problemler baş gösterdiğinde çözmek için önceden belirli yollar çizmiş olan kişilerdir (Alam, 2012). Bu tanımdan yola çıkılarak bilge liderlerin kendilerine özgü bir özelliği olarak, kriz anlarındaki problemlerle başa çıkmak için hazırlıklı oldukları ve problem

çözme becerilerinin olduğu yorumu yapılabilir. Araştırma sonuçları, bilge liderlerin yeni fikirlere değer verdikleri ve yeni fikirler için zaman ayırdıkları yönündedir.

Bilge liderlik, değişen çevre için gerekli bir liderlik şeklidir (Weixu, 2020: 10). Yeni fikirlere değer verme işlemi, organizasyon içi etkili iletişim ve bilgi paylaşımı ile gerçekleşebilecektir. Yeni fikirler için meşgul olma gerekçesi bulmadan yeni fikirlere zaman ayırma, örgütün yaratıcılık performansına olumlu katkı sağlayabilecektir. Araştırmada yer alan "Yeni Fikirlere Değer Verme" ve "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutlarının bilge liderlik ile ilişkili olduğu varsayımı, **$1H_{1a}$** ve **$1H_{1c}$** hipotezlerinin kabulü ile desteklenmiştir. Tarih itibariyle literatürde bilge liderlik ve yaratıcı problem çözme becerileri kavramlarının birarada kullanıldığı araştırma bulunmaması araştırma sonuçlarının yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Ancak birebir kıyaslanacak araştırma bulunamasa da benzer yönleriyle araştırma sonuçlarının yorumlanmasında yararlı olacak araştırmalar az da olsa bulunabilmektedir.

Bir bilge liderlik modeli oluşturmak amacıyla Parco-Tropicales ve Guzman (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre, bilge liderlikte çeşitli liderlik davranışlarının birarada görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacıların çalışmalarında ortaya koyulan modelde; bilge liderlerde dönüşümsel, vizyoner ve etik liderlik özelliklerinin bir arada bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada özellikle dönüşümsel ve vizyoner liderlik davranışlarının, başkalarını anlama ve yardım etme yönlerinin, bilge liderliğe etki ettiği sonucuna varılmıştır (Parco-Tropicales ve Guzman, 2014:554). Bu bağlamda çalışanlardan gelen yeni fikirlere değer veren ve kabul eden, değerlendiren, yaratıcılık ve yenilikler ile işletmeyi dönüştürecek yeni fikirler için her zaman vakit ayırabilen özellikleri ile bilge liderlerin problemleri çözmede yaratıcılık yönlerinin varlığından söz edilebilinecektir. Çalışmamızda **$1H_{1a}$** (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) ve **$1H_{1c}$** (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezlerinin kabulü ile bu çalışmayla dolaylı olarak benzer ortak sonuçlara varıldığı söylenebilmektedir.

Çalışmamız kapsamında kurulan ikinci ana hipotez olan **$2H_1$** hipotezi (Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) yapılan Spearman Korelasyon Analizi sonuçlarına göre reddedilmiştir. Çalışmaya dahil olan turizm işletmelerinin alt orta ve üst kademe tüm yöneticilerinin yaratıcı öz yeterlilikleri ve yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. **$2H_1$** hipotezine bağlı olarak kurulan **$2H_{1a}$ (**Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.), **$2H_{1b}$ (** Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) ve **$2H_{1c}$** (Yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.) olarak nitelendirilen üç alt hipoteze bakıldığında; **$2H_{1a}$** ve **$2H_{1c}$** hipotezlerinin kabul, **$2H_{1b}$** hipotezinin ise red edildiği görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında **$2H_{1a}$** ve **$2H_{1c}$** hipotezlerinin kabulü ile çalışmada yer alan turizm işletmelerindeki yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Yeni Fikirlere Değer Verme" ve "Yeni Fikirler İçin Meşgul Olma" boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, **$2H_{1b}$** alt hipotezinin red edilmesi ile yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilikleri ile yaratıcı problem çözme becerilerinin "Bireysel Yaratıcılık" boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçları yorumlamak için az sayıda benzer çalışma olduğundan dolaylı olarak araştırmaya yakın kavramlar ile yapılmış çalışmalarda tespit edilen sonuçlardan yararlanılmıştır. Royston ve Palmon (2017) tarafından yaratıcı öz yeterliliğin, yaratıcı zihniyetler ve yaratıcı problem çözme becerilerine aracılık rolünün tespiti için yapılan bir araştırmada, veriler Midwestern Üniversitesinden 152 öğrencinin katılımından elde edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmadaki sonuçlar, yaratıcı öz yeterliliğin yaratıcı problem çözme becerileri ile pozitif yönde ilişkili olduğu yönündedir. Ek olarak araştırmada, yaratıcı öz yeterliliğin yaratıcı problem çözmede, çözümün kalitesi ve özgünlüğüne katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. **$2H_1$** hipotezinin reddedilmiş olması ile elde edilen sonuçlar, yaratıcı problem çözme ve yaratıcı öz yeterliliğin arasında anlamlı bir ilişkili olmadığı yönündedir. Bu sonuçlardan hareketle bu araştırmanın sonuçları, Royston ve Palmon

(2017) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile tam tersi niteliğinde veriler sunmaktadır.

Araştırmada bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak araştırmanın ana hiptezlerinden **3H$_1$** (Yöneticilerin bilge liderlik özellikleri ile yaratıcı öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.) hipotezi kabul edilmiştir. Bilge liderler, yaratıcılığı besleyen ve takipçileri ile birlikte yaratıcı fikirler geliştiren kişiler olarak tanımlanmaktadırlar (Chatterjee, 2006:154). Öz yeterlilik, kişilerin sahip oldukları becerileri etkin şekilde kullanabilmeleri için, önce, ilgili alanda özgüven duymaları gerektiğini öne sürmektedir. Öz yeterlilik, kişilerin performans deneyimleri ve başkalarını izlemesi ile elde ettiği deneyimler ile gelişen bir özelliktir (Azar, 2010:236-237). Kişilerin yaratıcılık konusundaki özgüven duygularını ifade eden kavram ise yaratıcı öz yeterliliktir. Özgüven engellerle birer birer karşılaşılarak kazanılmaktadır (Murluer, 2006:21). Bilgelik de olgunluk, örnek olma ve hâkimiyet kavramları ile ifade edilmektedir (TDK, Erişim: 25.12.2020). Bu bilgiler ve araştırma sonuçlarından hareketle bilge liderlerin yaratıcı öz yeterliliklerinin yani kendilerinde yaratıcılığın var olduğuna dair inançları olduğu söylenilebilir.

Bilge liderlik kavramının yeni olması ve yaratıcı öz yeterlilik kavramı ile birlikte tarih itibariyle ampirik bir çalışmaya konu olmamış olması nedeniyle araştırmanın sonuçlarını kıyaslama olanağı kısıtlıdır. Bu araştırmaya yakın ve **3H$_1$** hipotezini dolaylı olarak da olsa benzer olduğunu düşündüğümüz Abdulmuhsin ve Tarhini (2020) tarafından yapılan bir araştırmada, bilge liderliğin örgüt inovasyonuna etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, bilge liderliğin örgüt inovasyonu için büyük bir itici güç niteliğinde olduğu, bilge liderlerin yeteneklerinin şirketlerde pazar ve teknoloji farkındalığını ortaya çıkardığı, şirketlerin yetersiz teknik uzmanlık konusundaki bilgi boşluklarını gidermelerine yardımcı olduğu ve böylelikle araştırma ve geliştirme yeteneklerini geliştirdiği yönünde veriler elde etmişlerdir (Abdulmuhsin ve Tarhini, 2020:16). İnovasyon pek çok kavramla ifade edilebilen bir terimdir. Bu terimlerden bir tanesi yaratıcılıktır. Herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi olarak tanımlanan yaratıcılık, inovasyon sürecinin önemli bir parçası olarak görülmektedir. İnovasyon yaratıcılık içeren bir süreç olup yaratıcılıkla geliştirilen bir

fikrin uygulanması anlamını taşımakta ve yaratıcılık inovasyon sürecinin ilk adımı olarak düşünülmektedir (Yiğit, 2014:3). Araştırmada bilge liderliğin örgüt inovasyonuna olumlu katkılarda bulunması, bilge liderlerin yenilikçi ve yaratıcı yönleri olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu çalışmada elde edilen bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunun, Abdulmuhsin ve Tarhini (2020) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği kabul edilebilir.

Ding ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bilge liderlik ile inovasyon performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, bilge liderliğin inovasyon, yaratıcılık ve örgütsel yenilik performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Ding ve ark., 2019). Yaratıcı öz yeterlilik, yaratıcı performansa ulaşmada çok önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (He ve ark., 2020:2) Buradan hareketle bu araştırmada bilge liderlik ile yaratıcı öz yeterliliğin anlamlı ilişkide olduğu sonucuna ulaşılmasının, Ding ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile dolaylı olarak benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Bu araştırma ile birebir olmasa da yakın kavramlar üzerinde çalışılmış Weixu'nun (2020) çalışmasında, bilge liderliğin çalışanların bilgi paylaşım isteklerini teşvik ederek yönetim inovasyon performansını artırabileceği önerilmiştir. Araştırmacı çalışmasında, bilge liderliğin yaratıcılık yönetim performansı üzerinde önemli etkileri olduğu sonucunu elde etmiştir. Çalışmaya göre bilge liderliğin, örgütte bilgi paylaşımını teşvik etttiği ve böylece örgütün yaratıcılık performansını iyileştirebilecek etkiyi sağladığı görülmüştür. Ayrıca çalışmada, bilge liderlik özelliği ile yöneticilerin, örgütsel bağlılığı sağladığı ve örgütte yenilik ile yaratıcılığı teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Weixu, 2020). Weixu'nun (2020) çalışmasında elde edilen bu sonucun, bu araştırmada elde edilen bilge liderlerliğin yaratıcı öz yeterlilik ile ilişkili olduğu sonucunu ile benzer olduğu söylenebilir.

Araştırmanın katılımcılarının bilge liderlik özellikleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları bakımından farklılık olup olmadığı incelenmiş bu inceleme neticesinde istatistiksel açıdan anlamlı

bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle çalışmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinin bilge liderlik özellikleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilmektedir. Bu çalışmanın aksine, bilgeliğin lider performansına etkisinin araştırıldığı Standish'in (2020) çalışmasında ise katılımcıların bilge liderlik özelliklerinde yaş, cinsiyet vb. bilişsel olmayan kişisel özelliklerinden kaynaklı farklılıklar ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin, cinsiyet açısından çalışmaya katılan kadın liderlerin, erkeklerden daha çok bilgelik özelliği gösterdiği tespit edilmiştir (Standish, 2020).

Araştırmada katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları gibi kişisel veriler açısından farklılık olup olmadığı testler ile istatiksel olarak incelenmiştir. Elde edilen verilerde, katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerinde cinsiyete bağlı anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlarda kadın katılımcıların (42,85) erkek katılımcılara (61,91) göre yaratıcı öz yeterlilik düzeylerinin daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaya benzer bir sonuç Li and Wang'ın (2011) çalışmasında elde edilmiştir. Katılımcıların cinsiyet açısından yaratıcı öz yeterliliklerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Fakat araştırmaların sonuçları karşılaştırıldığında bu araştırmanın tersine kadın katılımcıların öz yeterliliklerinin erkek katılımcılardan yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Aktaran Tierney ve Farmer, 2017:246). Bu araştırmanın sonuçlarının aksine yaratıcı öz yeterliliğin cinsiyet açısından farklılık göstermediğine ilişkin sonuçlar elde edilmiş araştırmalara da literatürde rastlanmıştır. Örneğin, Huang ve arkadaşları (2020) ve Chong ve Ma (2010) tarafından yapılan araştırmalarda katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerinde cinsiyete bağlı farklılıklar görülmediği tespit edilmiştir.

Bu araştırmada katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerinde eğitim nitelikleri, bulundukları işletmedeki çalışma yılları, toplam iş tecrübeleri ve işletmedeki pozisyonları (alt, orta ve üst kademe yönetici) açısından anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Chong ve Ma'nın (2010) araştırmasında da tıpkı bu araştırmadaki gibi katılımcıların eğitim seviyesi ve bulundukları işletmedeki çalışma

yıllarına göre katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerinde anlamlı farklılıklar olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmada katılımcıların yaratıcı öz yeterliliklerinde işletmedeki pozisyonlara göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Chong ve Ma'nın (2010) araştırmasında ise bu araştırmanın aksine alt, orta ve üst kademe yöneticilerin yaratıcı öz yeterlilik düzeylerinde farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Chong ve Ma'nın (2010) araştırmasındaki sonuçlarda, üst kademe yöneticilerin yaratıcı öz yeterliliklerinin, diğer yönetici gruplarına göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Araştırmada yaratıcı problem çözme becerilerinde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları gibi demografik değerler açışından anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri sonucunda; katılımcılarda yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları açısından yaratıcı problem çözme becerilerinde anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Bu araştırmada yaratıcı problem çözme becerileri ile katılımcıların cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelenmiş ve herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuca benzer bir sonuç Akdeniz ve Alphan (2020)'ın çalışmasında elde edilmiştir. Araştırmacılar çalışmalarında katılımcıların yaratıcı problem çözme stilleri ile cinsiyetleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişlerdir. Araştırmalarının bulgularında yaratıcı problem çözme stillerinin cinsiyet ile arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın tersi bir sonuç Vosburg ve Kaufmann (1997) tarafından yapılan bir araştırmada elde edilmiştir. Araştırmada katılımcıların yaratıcı problem çözme becerilerinde, cinsiyet açısından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında iki yaratıcı problem çözme çalışması yapılmış ve iki çalışmada da erkekler kadınlara göre daha iyi performans sergilemişlerdir.

Katılımcıları kimya, eczacılık, sigorta ve finans sektörü gibi farklı iş kollarında hizmet veren şirketlerin çalışanlarından oluşan Carmeli ve arkadaşlarının (2013)

yaptıkları çalışmada, görev süresi, yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin yaratıcı problem çözme becerileri üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar görev süresi, yaş ve cinsiyet açısında problem çözme becerilende bir farklılık oluşturmadığı yönünde olmuştur. Bu araştırmanda elde edilen katılımcıların yaş, cinsiyet ve iş yerindeki görev sürelerinin yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ile Carmeli ve arkadaşlarının (2013) araştırmasının sonuçları benzerlik göstermektedir.

Çalışmada alt, orta ve üst kademe yönetici olma şeklinde sınıflandırılan işletmedeki pozisyonları ile yaratıcı problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Basadur ve arkadaşlarının (2014) yaptıkları bir çalışmada ise bu araştırmanın aksine işletmedeki pozisyonlara göre yaratıcı problem çözme becerilerinde farklılıklar olduğu ortaya koyulmuştur. Üst kademe yöneticilerin yaratıcı problem çözme becerilerinin, alt kademe yönetici ve yönetici olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yürütülen çalışma Edirne ilinde faaliyet gösteren otel, konaklama tesisi, restoran gibi turizm işletmelerinde çalışan ve 110 kişiden oluşan örneklem grubuna dahil olan alt, orta ve üst kademe yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, turizm işletmesi olarak faaliyet gösteren işletmelerdeki alt, orta ve üst kademe yöneticilerin bilge liderlik özellikleri, yaratıcı öz yeterlilikleri ve yaratıcı problem çözme becerileri arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Tez düzeyinde bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerisi değişkenlerinin ilk defa kullanılmış olması, üç değişkeni temsil eden ölçeklerin Türkçe literatürde yer alan nicel araştırmalarda ilk defa kullanılmış olması ve ayrıca bu üç değişkenin bir arada da ilk kez kullanılmış olması özelliği ile bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak ayrılmaktadır.

Çalışmada yer alan üç değişkenin aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda; çalışmanın birinci ve ikinci ana hipotezi red edilmiştir. Analizden bilge liderlik ile yaratıcı problem çözme

becerileri arasında ve yaratıcı prblem çözme becerileri ile yaratıcı öz yeterlilik arasında çok zayıf düzeyde ilişki olduğu yönünde veri elde edilmiştir. Çalışmanın üçüncü ana hipotezi ise kabul edilmiştir. Verilerden bilge liderlik ve yaratıcı öz yeterlilik arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Birinci ve ikinci ana hipotezlere bağlı alt hipotezlerden ise dördü kabul edilmiş ikisi ise red edilmiştir. Sonuçlara göre bilge liderlik ve yeni fikirlere değer verme arasında pozitif yölü zayıf düzeyde ilişki, bilge liderlik ile yeni fikirler için meşgul olma arasında pozitif yönde zayıf ilişki, yaratıcı öz yeterlilik ile yeni fikirlere değer verme arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki ve yaratıcı öz yeterlilik ile yeni fikirler için meşgul olma arasında negatif yönlü zayıf ilişki olduğu belirlenmiştir.

Çalışmada son olarak üç değişken teker teker farklılık analizine tabi tutulmuştur. Farklılık analizleri kapsamında bilge liderlik, yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı problem çözme becerileri değişkenlerinin **“**cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları” değişkenleri bakımından istatiksel açıdan farklılık olup olmadığına bakılmıştır.

-Bilge liderlik özelliklerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür.

-Yaratıcı öz yeterliliğin, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar olmadığına bakıldığında cinsiyet ve medeni durum değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

-Yaratıcı problem çözme becerilerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işletmelerindeki çalışma süreleri, mesleki hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve işletmelerindeki pozisyonları değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak işletmelerde bilge liderlerin yetiştirilmesi için eğitici seminerler, kurum içi eğitimler, ek bilgilendirmeler yapılması uygun olacaktır. Ayrıca işletme yöneticilerinin yaratıcı problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ve yaratıcı öz yeterliliklerinin kazandırılması için çeşitli eğitimler, dramalar ve pratikler uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ek olarak, çalışmanın farklı sektörlerde, farklı pozisyonlarda çalışan kişiler ile gerçekleştirilmesi ve çalışmanın daha geniş örneklemler üzerinde yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın başlıca kısıtı, Edirne il ve ilçelerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde görev yapan alt, orta ve üst kademe 110 yöneticinin katılımıyla gerçekleşmiş olmasıdır. Bir diğer kısıtı ise çalışmada yer alan ölçeklerin daha önce ulusal çalışmalarda kullanılmamış olmasıdır. Verilerin sadece Edirne ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinden elde edilmesi genelleme yapılabilmesi açısından karşılaşılan bir başka kısıttır. İleride yapılacak benzer çalışmaların, daha çok katılımcı sayısı ile gerçekleştirilmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ABAAN, S., ALTINTOPRAK, U. H. A., (2005), "Hemşirelerde problem çözme becerileri: öz değerlendirme sonuçlarının analizi", *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, *12*(1), 62-76.

Abdulmuhsin, A. A., Tarhini, A., (2020), "Impact of wise leadership, workplace friendships on open innovation in family firms: a developing country perspective", *Journal of Family Business Management*.

Ab Talib, M. S., Hamid, A. B. A., Chin, T. A., (2015), "Motivations and limitations in implementing Halal food certification: a Pareto analysis", *British Food Journal*, 117(11), 2664-2705.

Adair, J., Kalaycı, N., Korkmaz, G., (2017), "Karar verme ve problem çözme", *Pegem Akademi,* Ankara.

Adıgüzelli, Y., (2016), "Examining The Relationship Between Distributed Leadership and Organizational Trust According to Opinions of Teachers", *Education & Science/Egitim ve Bilim*, *41*(185).

Ahmad, A. S. S., (2012), "Perceived transformational leadership style and organizational citizenship behavior: a case study of administrative staff of University of the Punjab", *European Journal of Business and Management*, *4*(21), 150-158.

Ahmed, M., Ahmad, N., (2011), "An application of Pareto analysis and cause-and-effect diagram (CED) for minimizing rejection of raw materials in lamp production process", *Management Science and Engineering*, 5(3), 87-95.

Ajanovic, E., Çizel, B., (2015), "Unesco Yaratıcı Kentler Ağı ile Antalya Kentinin Değerlendirilmesi", *Mediterranean Journal of Humanities*, 1, 1-16.

Akbaba, A., Erenler, E., (2008), "Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.

Akdeniz, H., Alpan, G. B., (2020), "Özel Yetenekli Öğrencilerin Yaratıcı Problem

Çözme Stillerinin Analizi", *Sports Science & Health/Sportske Nauke i Zdravlje*, 10(1), 79-94.

Akgün, F., (2013), "Öğretmen adaylarının web pedagojik içerik bilgileri ve öğretmen öz-yeterlik algıları ile ilişkisi", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *3*(1), 48-58.

Akgündüz, Y., (2013), "Konaklama işletmelerinde iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), s 180-204.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., (2016), "The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China", *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 153-161.

Aksoy, B., (2003), "Problem Çözme Yönteminin Çevre Eğitiminde Uygulanması", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(14), 83-98.

Akyüz, M., (2018), "Stratejik Liderlik. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi", 1(1), 45-66.

Al-Ababneh, M., (2013), "Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employees job satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *3*(2), 94-98.

Alam, H. M., TIMES, W. L. I. T, (2017), "Wise Leadership in Turbulent Times",

Knowledgebeans, 49.

Alanazi, T. R., Alharthey, B. K., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. Sains Humanika, 64(2), 49-53.

Albion, P. R., (2001), "Some factors in the development of self-efficacy beliefs for computer use among teacher education students", *Journal of Technology and Teacher Education*, 9(3), 321-347.

Allen, J., Ulrich, D., (2016), "Recognizing and Realizing the Market Value of Leadership", In *The Routledge Companion to Leadership* , 21-34.

Almeida, D., Machado, D., Andrade, J. C., Mendo, S., Gomes, A. M., Freitas, A. C., (2019), "Evolving trends in next-generation probiotics: a 5W1H perspective", *Critical reviews in food science and nutrition*, 1-14.

Altunçekiç, A., Yaman, S., Koray, Ö., (2005), "Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik İnanç Düzeyleri Ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma (Kastamonu İli Örneği)", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 93-102.

Altuntaş, S., Dereli, T., Yılmaz, M. K., Ertürk, B., Demirbaş, A., (2017), "Havacılık Sektöründe Bakım Kolaylığı İçin Yaratıcı Problem Çözme Teorisi Uygulamaları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 19(55), 211-228.

Amabile, T. M., (1983), "The social psychology of creativity: A componential conceptualization", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 45(2), 357-376.

Amabile, T. M., (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", *Research İn Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

Amabile, T. M., (1997), "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, 40(1), 39-58.

Amabile, T. M., (1998), "How to kill creativity", *Boston, MA: Harvard Business School Publishing*, 77-87.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M., (2005), "Affect and creativity at work", *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Pratt, M. G., (2016), "The dynamic componential model of creativity

and innovation in organizations: Making progress, making meaning", *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J., (2004), "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support", *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Anderson, J. R., (1993), "Problem solving and learning", *American Psychologist*, 48(1), 3544.

Anoiko, (2011), "Creativity", *https://oiko.files.wordpress.com /2011/03/2011_wiki_anoiko_creativity1.pdf.,* (23.12.2018)

Ansari, M. A., (1989), "Effects of leader sex, subordinate sex, and subordinate performance on the use of influence strategies", *Sex Roles*, 20(5-6), 283-293.

Aronson, E., (2001), "Integrating leadership styles and ethical perspectives", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244-256.

Arseven, A., (2016), "Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi", *Electronic Turkish Studies*, 11(19), 63-80.

Artusi, R., Verderio, P., Marubini, E., (2002), "Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval", *The International Journal Of Biological Markers*, 17(2), 148-151.

Aslan, A. E., (2016), "Kavram boyutunda yaratıcılık", *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(16), 16-21.

Arslan, A., Staub, S., (2013), "Theory X and theory Y type leadership behavior and its impact on organizational performance: Small business owners in the Şishane Lighting and Chandelier District", *Procedia-social and Behavioral Sciences*, *75*, 102-111.

Aslan, E., Aktan, E., Kamaraj, I., (1997), "Anaokulu EğİtiminIn Yaratıcılık ve Yaratıcı Problem-Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(9), 37-48.

Aslan, M., Bakır, A. A., (2015), "Okul Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, 21(1), 1-24.

AŞIK, N., (2014), "Yaratici (Kreatif) Turizm", *Journal of International Social Research*, 7(31), 787-795.

Atalay, O., KILIÇ, Ö., (2015), "Balık Kılçığı Yöntemi İle Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi", *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, *30*(1), 73-78.

Avery, G. C., Ryan, J., (2002), "Applying situational leadership in Australia", *Journal of Management Development*, 21(4), 242-262.

Avolio, B. J., (2007), "Promoting More İntegrative Strategies For Leadership Theory-Building", *American psychologist*, 62(1), 25-33.

AYDOĞAN, D., ÖZBAY, Y., (2012), "Akademik Erteleme Davranışının Benlik Saygısı, Durumluluk Kaygı, Öz-Yeterlilik Açısından Açıklanabilirliğinin İncelenmesi", *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 1-9.

Aylar, F., Aksin, A., (2011), "Sosyal Bilgiler Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlilik İnanç Düzeyleri Ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma (Amasya Örneği)", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(3).

Ayman, R., Korabik, K., (2010), "Leadership: Why Gender and Culture Matter", *American psychologist*, 65(3), 157-170.

Azar, A., (2012), "Ortaöğretim fen bilimleri ve matematik öğretmeni adaylarının öz yeterlilik inançları", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(12), 235-252.

Babaoğlan, E., (2010), "Okul Yæneticilerinde Duygusal Zekâ", *Journal of Kirsehir*

Education Faculty, 11(1), 119-136.

Baer, J., Kaufman, J. C., (2005), "Bridging generality and specificity: The amusement park theoretical (APT) model of creativity", *Roeper Review*, 27(3), 158-163.

Bakan, İ., Bulut, Y., (2004), "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.

Bakan, İ., DOĞAN, İ. F., (2012), "Hizmetkâr liderlik", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.

Balay, R., (2017), "Yönetimde yaratıcılık", *Pegem Atıf İndeksi*, 74-98.

Balay, R., Kaya, A., YILMAZ, R. G., (2014), "Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi,* 229-249.

Bandura, A., (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review,* 84(2), 191-215.

Bandura, A., (1978), "Reflections on self-efficacy", *Advances İn Behaviour Research And Therapy,* 1(4), 237-269.

Bandura, A., (1982), "Self-efficacy mechanism in human agency", *American Psychologist,* 37(2), 122-147.

Bandura, A., (1990), "Perceived Self-Efficacy İn The Exercise Of Control Over AIDS İnfection", *Evaluation And Program Planning,* 13(1), 9-17.

Bandura, A., (1993), "Perceived Self-Efficacy İn Cognitive Development And Functioning", *Educational Psychologist,* 28(2), 117-148.

Bandura, A. (1995)., "Exercise of personal and collective efficacy in changing societies, Self-efficacy in changing societies", *Cambridge University Press*, (1-45).

Bandura, A. (2006), "Guide for constructing self-efficacy scales. Self-efficacy beliefs

of adolescents", 5(1), 307-337.

Bandura, A. (2010), "Self-efficacy", *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 1-3.

Bandura, A., Adams, N. E., (1977), "Analysis of self-efficacy theory of behavioral change", *Cognitive Therapy And Research*, 1(4), 287-310.

Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Pastorelli, C., (2001), "Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories", *Child Development*, 72(1), 187-206.

Barron, F., Harrington, D. M., (1981), "Creativity, intelligence, and personality", *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439-476.

Barrow, J. C., (1977), "The variables of leadership: A review and conceptual framework", *Academy of Management Review*, *2*(2), 231-251.

Bartol, K. M., Wortman, M. S., (1979), "Sex of leader and subordinate role stress: A field study", *Sex Roles*, *5*(4), 513-518.

Basadur, M., Gelade, G., Basadur, T., (2014), "Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability", *The Journal of Applied Behavioral Science*, *50*(1), 80-115.

Basadur, M., Graen, G. B., Green, S. G., (1982), "Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization", *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 41-70.

Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., Bacot, M., (2000), "Collaborative problem solving through creativity in problem definition: Expanding the pie", *Creativity and Innovation Management*, *9*(1), 54-76.

Basım, H. N., Korkmazyürek, H., Tokat, A. O., (2008), "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik Ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (19), 121-130.

Bass, B. M., (1985), "Leadership and performance beyond expectations", *Collier*

Macmillan.

Bass, B. M., (2000), "The future of leadership in learning organizations", *Journal of leadership studies, 7*(3), 18-40.

Bass, B. M., Avolio, B. J, (1990), "Developing transformational leadership: 1992 and beyond", *Journal of European İndustrial Training*, *14*(5), 21-27.

Bass, B. M., Avolio, B. J., (1993), "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, 112-121.

Bass, B. M., Bass, R., (2009), "The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications", *Simon and Schuster.*

Bass, B. M., Stogdill, R. M., (1990), "Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications", *Simon and Schuster.*

Baumgartner, F. R., Jones, B. D., (2015). "The politics of information: Problem definition and the course of public policy in America", *University of Chicago Press.*

Beeftink, F., Van Eerde, W., Rutte, C. G., Bertrand, J. W. M., (2012), "Being successful in a creative profession: The role of innovative cognitive style, self-regulation, and self-efficacy", *Journal of business and psychology*, *27*(1), 71-81.

Beghetto, R. A., (2006), "Creative self-efficacy: Correlates in middle and secondary students", *Creativity Research Journal*, 18(4), 447-457.

Beghetto, R. A.,Karwowski, M., (2017), "Toward untangling creative self-beliefs", In *The Creative Self* , 3-22.

Beghetto, R. A., Kaufman, J. C., Baxter, J., (2011), "Answering the unexpected questions: Exploring the relationship between students' creative self-efficacy and teacher ratings of creativity", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(4), 342-349.

Bennis, W. G., Townsend, R., (1989), "On becoming a leader*", Reading, MA: Addison-Wesley,* 1-8.

Betz, N. E., Hackett, G., (1981), "The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men", *Journal Of Counseling Psychology*, 28(5), 399-410.

Bindak, R., (2014), "Mann-Whitney U ile Student'st testinin I. Tip Hata ve Güç bakımından Karşılaştırılması: Monte Carlo Simülasyon Çalışması (011302)(5-11)", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, *14*(1), 5-11.

Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., Morris, A., (2006), "A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles", *Journal of Behavioral and Applied Management*, *7*(3), 304-319.

Blanchard, K. H., Zigarmi, D., Nelson, R. B., (1993), "Situational Leadership after 25 years: A retrospective", *Journal of Leadership Studies*, *1*(1), 21-36.

Bobic, M. P., Davis, W. E., (2003), "A kind word for Theory X: Or why so many newfangled management techniques quickly fail", *Journal of Public Administration Research and Theory*, *13*(3), 239-264.

Bogdanić, D., (2012), "Expectations of participative leadership behaviour in Bosnia and Herzegovina", *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, *2*(2), 64-68.

Bolat, O. İ., (2011), "Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi", *Ege Akademik Bakış*, *11*(2), 255-266.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P., (2003), "A review of leadership theory and competency frameworks", *Centre for Leadership Studies, University of Exeter*, 1-42.

Bolman, L. G., Deal, T. E., (2017), "Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership", *John Wiley & Sons.*

Bowers, D. G., Seashore, S. E., (1966), "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership", *Administrative Science Quarterly*, 238-263.

Boyd, N. G., Vozikis, G. S., (1994), "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions", *Entrepreneurship Theory And Practice*, 18(4), 63-77.

Brinck, I., (1996), " The gist of creativity", The complexity of creativity, Springer Science & Business Media, s. 6-15

Brodin, E. M., Avery, H., (2014), "13 Conditions for scholarly creativity in interdisciplinary doctoral education through an Aristotelian lens", *Creativity Research: An İnter-Disciplinary And Multi-Disciplinary Research Handbook*.

Bromley, H. R., (2007), "Are you a transformational leader?", *Physician Executive*, *33*(6), 54-57.

Brown, M. E.,Treviño, L. K., (2006), "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A., (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Bulut, D. B., İpek, A. S., Aygün, B.,(2018), "Yaratıcı Problem Çözme Özellikleri Envanterini Türkçeye Uyarlama Çalışması", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *18*(3), 1360-1377.

Bumin, B., Erkutlu, H., (2004), "Örgütlerde Yaratıcı Düşünceyi Geliştirme", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(1), 235-247.

Burns, J. M., (1978), "Leadership", *New York: Harper & Row*.

Butler Jr, J. K., Reese, R. M., (1991), "Leadership style and sales performance: a test of the situational leadership model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *11*(3), 37-46.

Buttner, E. H., Lowe, K. B., Billings-Harris, L., (2006), "The influence of

organizational diversity orientation and leader attitude on diversity activities", *Journal of Managerial Issues*, 356-371.

Büro Yönetimi, Problem Çözme, lojistik.iğdir.edu.tr, Erişim: 19.02.2020, http://lojistik.igdir.edu.tr/Documents/Transportation/BÜRO%20İŞLEMLERİ/Problem%20Çözme%20(Büro%20Yönetimi).pdf

Büyüköztürk, Ş., (2002), "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *32*(32), 470-483.

Byrge, C., Tang, C., (2015), "Embodied creativity training: Effects on creative self-efficacy and creative production", *Thinking Skills and Creativity*, *16*, 51-61.

Canbulut, F., Demirtaş, B., (2019), "Tasarımda Beyin Fırtınası ve TRIZ Kullanımı: Baza Makas Kaldırma Sistemi Örnek Çalışması", *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Part C: Tasarım ve Teknoloji*, *7*(3), 614-626.

Cankoy, O., DARBAZ, S., (2010), "Problem kurma temelli problem çözme öğretiminin problemi anlama başarısına etkisi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *38*(38), 11-24.

Carmeli, A., Gelbard, R., Reiter-Palmon, R., (2013), "Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing", *Human Resource Management*, *52*(1), 95-121.

Carmines, E. G., Zeller, R. A., (1979), "Reliability and validity assessment ", *Sage Publications*, (17).

Cellar, D. F., Sidle, S., Goudy, K., O'brien, D., (2001), "Effects of leader style, leader sex, and subordinate personality on leader evaluations and future subordinate motivation", *Journal of Business and Psychology*, *16*(1), 61-72.

Cengiz, E., Acuner, T., Baki, B., (2006), "Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(1), 421-433.

Cerit, Y., (2008), "İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, *56*(56), 547-570.

Chang, S. H., Wang, C. L., Lee, J. C., (2016), "Do award-winning experiences benefit students' creative self-efficacy and creativity? The moderated mediation effects of perceived school support for creativity", *Learning and Individual Differences*, *51*, 291-298.

Chase, M. A., (2001), "Children's self-efficacy, motivational intentions, and attributions in physical education and sport", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, *72*(1), 47-54.

Chatterjee, D., (2006), "Wise ways: Leadership as relationship", *Journal of Human Values*, 12(2), 153-160.

Chelladurai, P., Saleh, S. D., (1980), "Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *2*(1), 34-45.

Chemers, M. M., Hu, L. T., Garcia, B. F., (2001), "Academic self-efficacy and first year college student performance and adjustment", *Journal of Educational Psychology*, *93*(1), 55-64.

Chermack, T. J., Kasshanna, B. K., (2007), "The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals", *Human Resource Development International*, *10*(4), 383-399.

Chi, M. T., Glaser, R., Rees, E., (1981), "Expertise in Problem Solving", *Pıttsburgh Unıv Pa Learnıng Research And Development Center.*

Choi, J. N., (2004), "Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes", *Creativity Research Journal*, *16*(2-3), 187-199.

Chong, E., Ma, X., (2010), "The influence of individual factors, supervision and work

environment on creative self-efficacy", *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 233-247.

Chuang, C. F., Shiu, S. C., Cheng, C. J., (2010), "The relation of college students' process of study and creativity: The mediating effect of creative self-efficacy", *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 67, 1780-1783.

Claxton, G., (2006), "Thinking at the edge: developing soft creativity", *Cambridge Journal of Education*, *36*(3), 351-362.

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., Wang, G., (2012), "Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success", *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 670-685.

Compeau, D. R., Higgins, C. A., (1995), "Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test", *MIS Quarterly*, 189-211.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of management review*, *12*(4), 637-647.

Cools, M., Stouthuysen, K., Van den Abbeele, A., (2017), "Management control for stimulating different types of creativity: The role of budgets", *Journal of Management Accounting Research*, *29*(3), 1-21.

Cooper, R. G., Edgett, S. J., Kleinschmidt, E. J., (2002), "Optimizing the stage-gate process: what best-practice companies do-I", *Research-Technology Management*, *45*(5), 21-27.

Coşkun, H., (2009), "Beyin Fırtınası Sürecinde Çağrışım Alıştırmalarının Düşünce Üretimine Etkisi", *Turk Psikoloji Dergisi*, *24*(64), 34-44.

Craft, A., (2003), "The limits to creativity in education: Dilemmas for the educator", *British Journal Of Educational Studies*, *51*(2), 113-127.

Craig, S. C., (2004), "Rehabilitation versus control: An organizational theory of prison

management", *The Prison Journal, 84*(4), 92-114.

Crawford, M., (2003), "Inventive management and wise leadership", *Effective Educational Leadership,* 62-73.

Crilly, N., (2015), "Fixation and creativity in concept development: The attitudes and practices of expert designers", *Design Studies,* 38, 54-91.

Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Hsu, C. I. C., Misati, E., Babalola, M. T., Kim, K., (2020), "Unmasking the creative self-efficacy–creative performance relationship: the roles of thriving at work, perceived work significance, and task interdependence", *The International Journal of Human Resource Management,* 1-27.

Çalışkan, S., Sezgin, G. S., Selçuk, G. S., Erol, M., Mustafa, E., (2006), "Fizik Ögretmen Adaylarının Problem Çözme Davranışlarının Değerlendirilmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *30*(30), 73-81.

Çalik, T., SEZGİN, F., ÇALIK, C., (2003), "Yönetimde problem çözme teknikleri", *İstanbul: Nobel Yayınları.*

Çam, Olcay, TURGUT, E. Ö., (2015), "Yaratıcılık", *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, *31*(2), 78-85.

Çam, Sabahattin, Tümkaya, S., (2006), "Üniversite Öğrencilerinde Kişilerarası Problem Çözme", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(2), 119-131.

Çapri, A. G. B., Gökçakan, Z., (2008), "Akılcı Duygusal Davranış Terapisi (Addt)'ne Dayalı Grupla Psikolojik Danışmanın Üniversite Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algısına Etkisi", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 135-154.

Çebi, S. S., (2015), "Aristoteles'te Phronesis Kavramı ve Modern Hukukta Muhakeme", *Ethics and Politics, 11*, 1-19.

Çelebi, N. Bayhan G., (2008), "İlköğretimde çalışan öğretmenlerin algılarına göre

okul yöneticilerinin yaratıcılık düzeylerinin değerlendirilmesi", 79-97.

ÇETİN, B., (2008), "Fen Bilgisi Öğretimi Dersinin Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı 3. Sınıf Öğrencilerinin Fen Öğretimindeki Öz-Yeterlilik İnançlarına Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 55-71.

Çetin, B, (2009), "Yeni İlköğretim Programı (2005) Uygulamalarının İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Öz-Yeterliliklerine Etkisi1", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 25(25), 130-141.

Çetin, F., (2011), "Örgüt içi girişimcilikte öz yeterlilik algısı ve kontrol odağının rolü", *Business and Economics Research Journal*, *2*(3), 69-85.

Çetin, F., BASIM, H. N., (2010), "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 255-269.

Çetin, F., Şeşen, H., Basım, H. N., (2013), "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 13(3), 95-107.

Çetin, G., Yıldırım, N., Özcan, H., (2016), "On the Possibility of Wise Leadership in Educational Management" In *International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership*, 561-571.

Çetin, N. G., Beceren, E., (2007), "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C., (2012), "Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi", *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, *18*(1), 7-36.

Çoban, A., Sanalan, V. A., (2002), "Fen bilgisi öğretimi dersinde özgün deney tasarım sürecinin öğretmen adayının öz yeterlilik algısına etkisi", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 4(2), 1-10.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., (2012), "Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları", *Pegem Akademi.*

Çörekçioğlu, H., (2015), "Phronesis Ve Düşünümsel Yargı Üzerine Bir Karşılaştırma", *FLSF (Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi),* (20), 1-16.

Dan Wood, B., Doan, A., (2003), "The politics of problem definition: Applying and testing threshold models", *American Journal of Political Science*, *47*(4), 640-653.

Day, D. V., (2000), "Leadership development: A review in context", *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 581-613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., McKee, R. A., (2014), "Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory", *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 63-82.

Dede, M., Çınar, S. (2008), "Dahiliye yoğun bakım hemşirelerinin karşılaştıkları güçlükler ve iş doyumlarının belirlenmesi", *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, *1*(1), 3-14.

Deluga, R. J., (1988), "The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence", *Journal of Organizational Behavior*, *9*(4), 359-366.

Deniz, L., Hasançebioğlu T., (2003), "Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *17*(17), 55-62.

DeRue, D., Spreitzer, G., Flanagan, B., Allen, B., (2013), "Developing adaptive leaders for turbulent times: the Michigan model of leadership", *The European Business Review*, *13*(3), 57-63.

Dery, D., (2000), "Agenda setting and problem definition", *Policy Studies*, 21(1), 37-47.

DeTure, M., (2004), "Cognitive style and self-efficacy: Predicting student success in

online distance education", *American Journal of Distance Education*, 18(1), 21-38.

Dietrich, A., (2019), "Types of creativity", *Psychonomic Bulletin & Review*, 26(1), 1-12.

DiLiello, T. C., Houghton, J. D., (2006), "Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.

Ding, W., Choi, E., Aoyama, A., (2019), "Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance", *Asia Pacific Management Review*, 24(4), 310-317.

Dobbins, G. H., Platz, S. J., (1986), "Sex differences in leadership: how real are they?", *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.

Doğanay, A. Şen, E., (2014), "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 7 (12), 324-348.

Dolatabadi, H. R., Safa, M., (2010), "The effect of directive and participative leadership style on employees' commitment to service quality", *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 31-42.

Dorst, K., Cross, N., (2001), "Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution", *Design Studies*, 22(5), 425-437.

Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K., (1999), "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, *24*(2), 286-307.

Dugosh, K. L., Paulus, P. B., Roland, E. J., Yang, H. C., (2000), "Cognitive stimulation in brainstorming", *Journal Of Personality And Social Psychology*, *79*(5), 722-735.

Duran, H. C., (2011), "Yaratıcı Problem Çözme Tekniği Yardımıyla Konstrüktif Bir Problemin Ele Alınması", *(Doktora Tezi,, Fen Bilimleri Enstitüsü).*

Durgun, İ., Turan, S. Ç., (2016), "Ar-Ge, T. O. F. A. Ş. TRIZ Yaklaşımının İnovasyon Sürecine Etkisi", 429-435.

Durmaz, Ş., Ören, K., (2017), "Öz Yeterlilik ve Özgüvenin İşgücü ve İstihdama Etkisine Bir Bakış 1", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 9(1), 109-120.

Dündar, S., (2009), "Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(2), 139-150.

Eagly, A. H., Johnson, B. T., (1990), "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.

Eck, J. E., (2004), "Assessing responses to problems: An introductory guide for police problem-solvers", *US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.*

Egri, C. P., Herman, S., (2000)", "Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Jjournal, 43*(4), 571-604.

Eker, C., (2014), "Sınıf öğretmenlerinin öz-yeterlilik inanç düzeyleri üzerine bir araştırma", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2014(17), 162-178.

Elder, G. H., (1995), "Life trajectories in changing societies", *Self-efficacy in Changing Societies*, 46-68.

Ellis, P., (2015), "The different approaches to leadership", *Wounds UK*, 11(1), 65-67.

Emhan, A., (2009), "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanilan Teknikler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(3), 209-220.

Ercan, İ., Kan, İ., (2004), "Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.

Erkuş, A., Fındıklı, M. A., (2013), "Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı

ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma", *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), s 302-318.

Estrada, C. A., Isen, A. M., Young, M. J., (1994), "Positive affect improves creative problem solving and influences reported source of practice satisfaction in physicians", *Motivation and Emotion*, 18(4), 285-299.

Evans, N., (2012), "Destroying collaboration and knowledge sharing in the workplace: a reverse brainstorming approach", *Knowledge Management Research & Practice*, 10(2), 175-187.

Evers, W. J., Brouwers, A., Tomic, W., (2002), "Burnout and self-efficacy: A study on teachers' beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands", *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 227-243.

Fackler, S., Malmberg, L. E., (2016), "Teachers' self-efficacy in 14 OECD countries: Teacher, student group, school and leadership effects", *Teaching and Teacher Education*, 56, 185-195.

Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., Aarons, G. A., (2019), "The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1-14.

Fedai, T., Çetin, M., Teke A., (2010), "Tedavi Sürecindeki Gereksiz Değişkenliklerin Pareto Analizi ile Değerlendirilmesi", *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 19(3), 184-190.

Feist, G. J., (1998), "A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity", *Personality and Social Psychology Review, 2*(4), 290-309.

Feist, G. J., (2010), "The function of personality in creativity", *The Cambridge Handbook of Creativity*, 113-130.

Fiman, B. G., (1973), "An Investıgatıon Of The Relatıonshıps Among Supervısory Attıtudes, Behavıors, And Outputs: An Examınatıon Of Mcgregor's Theory Y 1", *Personnel Psychology, 26*(1), 95-105.

Finke, R. A., Ward, S. M. S. T. B., (1995), "The creative cognition approach", *MIT Press.*

Frankel, A., PGCMS, R., (2019), "What leadership styles should senior nurses develop?", *Hospital*, (05.09.2019), https://www.nursingtimes.net/clinical-archive/leadership/what-leadership-styles-should-senior-nurses-develop-29-08-2008/

Fleenor, J. W., (2006), "Trait approach to leadership", *Psychology*, *37*(1), 651-665.

Fotopoulos, C., Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., (2011), "Critical factors for effective implementation of the HACCP system: a Pareto analysis", *British Food Journal*, 113(5), 578-597.

Gardner, J., Gardner, J. W., (1993), "On leadership", *Simon and Schuster*.

Gecas, V., (1989), "The social psychology of self-efficacy", *Annual Review Of Sociology,* 15(1), 291-316.

Gehring, D. R., (2007), "Applying traits theory of leadership to project management", *Project Management Journal*, 38(1), 44-54.

Gelbal, S., (1991), "Problem çözme", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(6), 167-173.

Genç, S. Z., Kalafat, T., (2010), "Öğretmen adaylarının empatik becerileri ile problem çözme becerileri", *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 3(2), 135-147.

George, B., (2010), "True north: Discover your authentic leadership", (143), *John Wiley & Sons.*

George, B., Sims, P., McLean, A. N., Mayer, D., (2007), "Discovering your authentic leadership", *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.

Germain, M. L., (2012), "Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy?", *Performance Improvement*, 51(5), 32-39.

Ghaffari, S., Burgoyne, J., Mad Shah, I., Nazri, M., Salah Aziz, J. S., (2017),

"Investigating the mediation role of respect for employees on the relationship between participative leadership and job satisfaction: A case study at University Teknologi Malaysia", *Australian Journal of Basic and Applied Science*, 11, 1-13.

Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Azeemi, H. R., &Hijazi, S. T., (2011), "Mediating role of creative self-efficacy", *African Journal of Business Management,* 5(27), 11093-11103.

Ghazinoory, S., Esmail Zadeh, A., Memariani, A., (2007), "Fuzzy SWOT analysis", *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 18(1), 99-108.

Gibbs, J. P., (1965), "Norms: The problem of definition and classification", *American Journal of Sociology*, 70(5), 586-594.

Gick, M. L., Holyoak, K. J., (1980), "Analogical problem solving", *Cognitive Psychology*, 12(3), 306-355.

Gist, M. E., (1989), "The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers", *Personnel Psychology*, *42*(4), 787-805.

Gist, M. E., Mitchell, T. R., (1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability", *Academy of Management Review,* 17(2), 183-211.

Gist, M. E., Schwoerer, C., Rosen, B., (1989), "Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training", *Journal Of Applied Psychology*, 74(6), 884.

Glinkowska, B., Kaczmarek, B., (2015), "Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory)", *Management*, 19(2), 84-92.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., McKee, A., (2002), "The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results", 1-6.

Gong, Y., Huang, J. C., Farh, J. L., (2009), "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy", Academy of Management Journal, 52(4), 765-778.

Gordon, A., Yukl, G., (2004), "The future of leadership research: Challenges and opportunities", *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 359-365.

Gow, G., (2000), "Understanding and teaching creativity", *Tech Directions*, 59(6), s. 32-34.

Gökmen, A., Çapan, A. S., "60-84 Aylık Çocuklarda Yaratıcı Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesİ", *Uluslararası Temel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-9.

Graeff, C. L., (1983), "The situational leadership theory: A critical view", *Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.

Graen, G. B., Uhl-Bien, M., (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Grint, K. (2007). Learning to lead: can Aristotle help us find the road to wisdom?. *Leadership*, *3*(2), 231-246.

Grint, K., Jones, O. S., Holt, C., Storey, J., (2016), "What is leadership", *The Routledge Companion To Leadership*, 3-20.

Gronn, P., (2000), "Distributed properties: A new architecture for leadership", *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.

Gronn, P., (2008), "The future of distributed leadership", *Journal of Educational Administration*, 46 (2), 141-158.

Guilford, J. P., (1950), "Creativity", *American Psychologist,* 5(9), 444–454.

Gül, H., Beyşenova, A., (2019), "Türkiye'de Liderlik Özellikleri İle İlgili Yazılan Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 438-446.

Gün, İ., Aslan, Ö., (2018), "Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde

Liderlik", *Journal of Health and Nursing Management*, 5(3), 217-226.

Güner, G., (2004), "Türkçe kompozisyon öğretiminde (İlköğretimin II. Basamağı) yazma öncesinde yapılabilecek bazı etkinlikler", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 225-230.

Gürbüz, S., Şahin, F., Köksal, O., (2014), "Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes", *Management Decision*, 52(10), 1888-1906.

Gürsel, M., (2018), "Liderlik Etmenin Temel İlkeleri", *Eğitim Yayınevi.*

Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., (2014), "Are family and nonfamily tourism businesses different? An examination of the entrepreneurial self-efficacy–entrepreneurial performance relationship", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *38*(3), 388-413.

Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., Lee, C., (2018), "Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240.

Hambleton, R. K., Gumpert, R., (1982), "The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness", *Group & Organization Studies*, 7(2), 225-242.

Han, S., Lee, K., Lee, D., Lee, G. G., (2013), "Counseling dialog system with 5w1h extraction", In *Proceedings of the SIGDIAL 2013 Conference*,349-353.

Harnad, S., (1990), "The symbol grounding problem", *Physica D: Nonlinear Phenomena*, 42(1-3), 335-346.

Harris, A., (2008), "Distributed leadership: According to the evidence", *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.

Harris, A., Spillane, J., (2008), "Distributed leadership through the looking glass", *Management in Education*, *22*(1), 31-34.

Hassan, S. Y., Bashir, M., Abrar, M., Baig, S. A., Zubair, A., (2015), "The impact of

transformational leadership on employee's creative self-efficacy: The moderating role of cognitive diversity”, *International Journal of Information, Business and Management*, 7(3), 251.

Hauke, J., Kossowski, T., (2011), “Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data”, *Quaestiones Geographicae*, 30(2), 87-93.

Hayes, J. R., (1989), “Cognitive processes in creativity”, *In Handbook of Creativity*, 135-145.

He, P., Zhou, Q., Zhao, H., Jiang, C., Wu, Y. J., (2020), “Compulsory citizenship behavior and employee creativity: creative self-efficacy as a mediator and negative affect as a moderator”, *Frontiers in Psychology*, 11, 1-16.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., Johnson, M. D., (2011), “The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory”, *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.

Hilliges, O., Terrenghi, L., Boring, S., Kim, D., Richter, H., Butz, A., (2007), “Designing for collaborative creative problem solving”, *In Proceedings of the 6th ACM SIGCHI Conference on Creativity & Cognition* , 137-146.

Hobri, Ummah, I. K., Yuliati, N, Dafik, (2020), “The Effect of Jumping Task Based on Creative Problem Solving on Students' Problem Solving Ability”, *International Journal of Instruction*, 13(1), 387-406.

Hogan, R., Curphy, G. J., Hogan, J., (1994), “What we know about leadership: Effectiveness and personality”, *American Psychologist*, 49(6), 1-33.

Holden, G., Meenaghan, T., Anastas, J., Metrey, G., (2002), “Outcomes of social work education: The case for social work self-efficacy”, *Journal of Social Work Education*, 38(1), 115-133.

Holliday, G., Statler, M., Flanders, M., (2007), “Developing practically wise leaders through serious play”, *Consulting Psychology Journal: Practice And Research*, 59(2),

126.

Horner, M., (1997), “Leadership theory: past, present and future”, *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270-287.

House, R. J., (1971), “A path goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 321-339.

House, R. J., Mitchell, T. R., (1975), “Path-goal theory of leadership”, *Washıngton Unıv Seattle Dept Of Psychology.*

Hsu, M. L., Sheng-Tsung, H., Hsueh-Lıang F., (2011), "Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator", *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272.

Hu, B., Zhao, Y., (2016), “Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation”, *Social Behavior and Personality: an İnternational Journal*, 44(5), 815-826.

Huang, L., Krasikova, D. V., Liu, D., (2016), “I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 49-62.

Huber, J. C., (1998), “Invention and inventivity as a special kind of creativity, with implications for general creativity”, *The Journal of Creative Behavior*, 32(1), 58-72.

Hung, S. P., (2018), “Validating the creative self-efficacy student scale with a Taiwanese sample: An item response theory-based investigation”, *Thinking Skills and Creativity*, 27, 190-203.

Hung, K., Petrick, J. F., (2012), “Testing the effects of congruity, travel constraints, and self-efficacy on travel intentions: An alternative decision-making model”, *Tourism Management*, 33(4), 855-867.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., Ali, M., (2018), “Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee

involvement in organizational change", *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.

Iqbal, N., Anwar, S., Haider, N., (2015), "Effect of leadership style on employee performance", *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.

Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D., (2005), "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes", *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373-394.

Isaksen, S. G., Treffinger, D. J., (2004), "Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving", *The Journal of Creative Behavior*, 38(2), 75-101.

Isen, A. M., Daubman, K. A., Nowicki, G. P., (1987), "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 52(6), 1122.

Jackson, M. C., (1991), "Creative problem solving: Total systems intervention", In *Systems Methodology For The Management Sciences*, 271-276.

Jafarı, B., (2019), "İdeal Bir Türkmen (Oğuz) Lideri: Melik İmâd Ed-Dîn Dînar", *Selçuk Üniversitesi Selçuklu Araştırmaları Dergisi*, (10), 287-310.

Jago, A. G., (1982), "Leadership: Perspectives in theory and research", *Management Science*, 28(3), 315-336.

Jaiswal, N. K., Dhar, R. L., (2015), "Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study", *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.

Jaiswal, N. K., Dhar, R. L., (2016), "Fostering employee creativity through transformational leadership: Moderating role of creative self-efficacy", *Creativity Research Journal*, 28(3), 367-371.

Jarosz, A. F., Colflesh, G. J., Wiley, J., (2012), "Uncorking the muse: Alcohol intoxication facilitates creative problem solving", *Consciousness and Cognition*,

21(1), 487-493.

Jaussi, K. S., Randel, A. E., Dionne, S. D., (2007), "I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work", *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 247-258.

Jaussi, K. S., Randel, A. E., (2014), "Where to look? Creative self-efficacy, knowledge retrieval, and incremental and radical creativity", *Creativity Research Journal*, 26(4), 400-410.

Jonassen, D. H., (2000), "Toward a design theory of problem solving", *Educational Technology Research And Development*, 48(4), 63-85.

Judge, T. A., Bono, J. E., (2001), "Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis", *Journal Of Applied Psychology*, 86(1), 80.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Ilies, R., (2004), "The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research", *Journal Of Applied Psychology*, 89(1), 36.

Kabasakal, Z., Soylu, Y., (2016), "Evli bireylerin evlilik doyumunun cinsiyet ve eş desteğine göre incelenmesi", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 208-214.

Kaipa, L. P., (2014), "Making wise decisions: leadership lessons from Mahabharata", *Journal of Management Development, 33*(8/9), 835-846.

Kaipa, P., Radjou, N., (2013), "From smart to wise: Acting and leading with wisdom", *John Wiley & Sons*.

Kakoudakis, K. I., McCabe, S., Story, V., (2017), "Social tourism and self-efficacy: Exploring links between tourism participation, job-seeking and unemployment", *Annals of Tourism Research*, 65, 108-121.

Kalaycı, Ş., (2010), "SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri", *Asil Yayın*

Dağıtım, (5), Ankara.

Kaptan, F., Kuşakcı, F., (2002), "Fen öğretiminde beyin fırtınası tekniğinin öğrenci yaratıcılığına etkisi", *V. Ulusal Fen Bilimleri ve Matematik Eğitimi Kongresi Bildiriler Kitabı,* 197-202.

Kara, Şükrü, ŞENÇİÇEK, S., (2015), "Yaratıcı çocuk yetiştirmede problemler ve çözüm önerileri", *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 90-97.

Karademas, EC., (2006), "Öz yeterlik, sosyal destek ve iyilik hali: İyimserliğin aracı rolü", *Kişilik ve Bireysel Farklılıklar*, 40 (6), 1281-1290.

Karakuş, M., (2001), "Eğitim ve yaratıcılık", *Eğitim ve Bilim*, 26(119),3-7.

Karakütük, K., Özbal, E. Ö., (2019), "Eğitim Yöneticilerinin Yaşadıkları Sorunlar İle Sorun Çözmede Kullandıkları Teknikler", *Matematik Öğretmeni Adaylarının Buluş Yoluyla Öğrenme Yaklaşımını Kullanma*, 48 (223), 36-60.

Karaman, H., Burcu, Atar, Aktan, D. Ç., (2017), "Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(3), 1173-1193.

Karataş, S., Akçayır, G., Gün, E. T., (2016), "Yaratıcı düşünme becerisinin geliştirilmesinde ters beyin fırtınası tekniğinin etkililiği üzerine nitel çalışma", *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 6(1), 42-58.

Karatepe, O. M., Arasli, H., Khan, A., (2007), "The impact of self-efficacy on job outcomes of hotel employees: Evidence from Northern Cyprus", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(4), 23-46.

Kart, B., (2015), "Aristoteles ve Heidegger'in sanat kuramlarında "Poiesis" ve "Phronesis"", *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi,* (25), 77-88.

Karuppusami, G., Gandhinathan, R., (2006), "Pareto analysis of critical success

factors of total quality management", *The TQM Magazine*, 18(4), 372-385.

Karwowski, M., (2011), "It doesn't hurt to ask… But sometimes it hurts to believe: Polish students' creative self-efficacy and its predictors", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(2), 154.

Karwowski, M., (2012), "Did curiosity kill the cat? Relationship between trait curiosity, creative self-efficacy and creative personal identity", *Europe's Journal of Psychology*, 8(4), 547-558.

Karwowski, M., (2015), "Development of the creative self-concept", *Creativity. Theories–Research-Applications*, 2(2), 165-179.

Karwowski, M., Lebuda, I., Wisniewska, E., Gralewski, J., (2013), "Big five personality traits as the predictors of creative self-efficacy and creative personal identity: Does gender matter?", *The Journal of Creative Behavior*, 47(3), 215-232.

Karwowski, M., Kaufman, J. C., (2017), "The Nuances and Complexities of Who We Are When We Create: An Introduction to Creativity and the Self", *In The creative self: Effect of beliefs, self-efficacy, mindset, and identity*, *Elsevier Academic Press*, 17-23, San Diego, CA.

Kaufman, J. C., Sternberg, R. J., (2010), "The Cambridge handbook of creativity", *Cambridge University Press*, 13-16.

Kaufman, J. C., (2012), "Counting the muses: development of the Kaufman domains of creativity scale (K-DOCS)", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 6(4), 298-307.

Kaufmann S., Vosburg, G. K., (1997), "'Paradoxical'Mood Effects on Creative Problem-solving", *Cognition & Emotion*, 11(2), 151-170.

Kaya, F., (2017), "Kutadgu Bilig'e Göre Liderde Bulunması Gereken Temel Vasıflar", *Electronic Turkish Studies*, 12(33),313-336.

Kaygın, B., Çetinkaya, Ç., (2015), "Yaratıcılığın değerlendirmesinde yeni yaklaşımlar", *Üstün Zekalılar Eğitimi ve Yaratıcılık Dergisi*, *2*(1), 1-11.

Kaygısız, E. G., (2019), "Örgütsel Bilgelik", *Eğitim Yayınevi.*

Kaygisiz, E., Çağlıyan, V., (2014), "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi Üzerine Sektörel Bir Değerlendirme: Metal ve Makine Sanayi Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 227-240.

Kent, R. L., Moss, S. E., (1994), "Effects of sex and gender role on leader emergence", *Academy of Management Journal*, 37(5), 335-1346.

Kent, T. W., Crotts, J. C., Azziz, A., (2001), "Four factors of transformational leadership behavior", *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), 221-229.

Kerr, S., Jermier, J. M., (1978), "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement", *Organizational Behavior And Human Performance*, 22(3), 375-403.

Khan, A., (2010), "The Dilemma of Leadership Styles and Performance Appraisal: Counter Strategies", *Journal of Managerial Sciences*, 4(1), 1-30.

Kılıç, S., (2016), "Cronbach's alpha reliability coefficient", *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48.

Kızılkaya, G., Aşkar, P., (2010), "Problem çözmeye yönelik yansıtıcı düşünme becerisi ölçeğinin geliştirilmesi", *Eğitim ve Bilim*, 34(154), 82-92.

Kim, H. S., Son, J. H., Lim, G. H., Suh, I. H., (2010), "Semantic robot memory store using 5W1H for service tasks", *In The Abstracts of the international conference on advanced mechatronics: toward evolutionary fusion of IT and mechatronics: ICAM 2010, (5*), 579-584, The Japan Society of Mechanical Engineers.

Kirby, P. C., Paradise, L. V., King, M. I., (1992), "Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership", *The Journal Of Educational Research*, 85(5), 303-311.

Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., (1991), "Leadership: do traits matter?", *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.

Klimoski, R. J., Karol, B. L., (1976), "The impact of trust on creative problem solving groups", *Journal Of Applied Psychology*, 61(5), 630-633.

Knights, P. F., (2001), "Rethinking Pareto analysis: maintenance applications of logarithmic scatterplots", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 7(4), 252-263.

Koç, H., Kılıçlar, A., Yazıcıoğlu, I., (2013), "The analyzing leadership styles of turkish managers in the scope of the Blake and Mouton's managerial grid", *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 96-109.

Kolb, J. A., (1999), "The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development", *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 305-320.

Konokman, Yavuz, G., Yanpar Yelken, T., (2015), "Araştırma Direnci Olceği Geliştirme: Acımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktor Analizi", *Journal of International Social Research*, 8(40), 621-636.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., Davis, A. L., (2008), "Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure", *Journal of Managerial Issues*, 255-271.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J., Falk, D. W., (2010), "Construct validation of a Theory X/Y behavior scale", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 120-135.

Koray, Ö., (2004), "Fen eğitiminde yaratıcı düşünmeye dayalı öğretmen adaylarının yaratıcılık düzeylerine etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 40(40), 580-599.

Korkmaz, E., Gündüz, H. B., (2011), "İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri", *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 123-153.

Korkmaz, M., Güney, S., Genç, A., (2012), "Gıda Üretim İşletmelerinde Personele Sağlanan Eğitimin Üretim Verimliliğine Etkisinin Uygulamalı Olarak

İncelenmesi", *Harran Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 16(3), 19-32.

Korkut, F., (2002), "Lise öğrencilerinin problem çözme becerileri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23).

Kotaman, H., (2008), "Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması", *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133.

Kotter, J. P., (2000), "What leaders really do", *The Bottom Line*, 13(1).

Köse, S. K., (2008), "Korelasyon ve regresyon analizi", *Çevrimiçi) http://tr. scribd. com/doc/2066772/korelasyon-analizi*, *9*, 1-5.

Kriger, M., (2013), "Wise leadership in organizations: Integrating Eastern and Western paradigms", *In Handbook Of Faith And Spirituality İn The Workplace,* 255-269, New York.

Kurudayıoğlu, A. G. M., (2003), "Konuşma Eğimi ve konuşma becerisini geliştirmeye yönelik etkinlikler", *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (13), 287-309.

Kuş, Çoşkun, Keskin, İ., (2008), "Levene ve Bartlett Testleri Üzerine Bir İnceleme", *Selcuk Journal of Agriculture and Food Sciences*, 22(44), 78-83.

Kutanis, R. Ö., (2003), "Hamilik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bir Vak'a Çalışması", *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 101-115.

Küçüközkan, Y., (2015), "Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.

Küpers, W. M., (2016), "The Art of Practical Wisdom: Phenomenology of an Embodied, Wise 'Inter-practice'in Organization and Leadership", *In A Handbook Of Practical Wisdom,* 37-64, Routledge.

Küpers, W., Statler, M., (2008), "Practically wise leadership: toward an integral understanding", *Culture and Organization*, 14(4), 379-400.

Laisema, S., Wannapiroon, P., (2014), "Design of collaborative learning with creative

problem-solving process learning activities in a ubiquitous learning environment to develop creative thinking skills", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116(21), 3921-3926.

Larsson, J., Vinberg, S., Wiklund, H., (2007), "Leadership, quality and health: Using McGregor's X and Y theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes", *Total Quality Management*, 18(10), 1147-1168.

Leigh, D., (2009), "SWOT Analysis", *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 1(3), 1089-1108.

Leithwood, K., Jantzi, D., (2008), "Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy", *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.

Leithwood, K. A., Poplin, M. S., (1992), "Transformational Leadership", *Educational leadership*, 49(5), 8-12.

Lemons, G., (2010), "Bar drinks, rugas, and gay pride parades: Is creative behavior a function of creative self-efficacy?", *Creativity Research Journal*, 22(2), 151-161.

Lent, R. W., Brown, S. D., Larkin, K. C., (1986), "Self-efficacy in the prediction of academic performance and perceived career options", *Journal Of Counseling Psychology*, 33(3), 265-269.

Li, J., Wang, J., (2011), "Investigation into the creative self-efficacy of junior middle-school students and the creative self-efficacy cultivation strategies", 39–43.

Li, M., Liu, Y., Liu, L., Wang, Z., (2017), "Proactive personality and innovative work behavior: The mediating effects of affective states and creative self-efficacy in teachers", *Current Psychology*, 36(4), 697-706.

Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., Bobko, P., (1984), "Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance", *Journal Of Applied Psychology*, 69(2), 241.

Looney, J., Robinson Kurpius, S. E., Lucart, L., (2004), "Military Leadership

Evaluations: Effects of Evaluator Sex, Leader Sex, and Gender Role Attitudes", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 104-118.

Lorig, K., Chastain, R. L., Ung, E., Shoor, S., Holman, H. R., (1989), "Development and evaluation of a scale to measure perceived self-efficacy in people with arthritis", *Arthritis & Rheumatism: Official Journal of the American College of Rheumatology*, 32(1), 37-44.

Lubart, T. I., (1999), "Componential models", *Encyclopedia of Creativity*, 1, 295-300.

Lumsdaine, E., Lumsdaine, M., (1994), "Creative problem solving", *IEEE Potentials*, 13(5), 4-9.

Luthans, F., Avolio, B. J., (2003), "Authentic leadership developmental", *Positive Organizational Scholarship: Foundations Of A New Discipline*, 241-261.

Maddux, J. E., Rogers, R. W., (1983), "Protection motivation and self-efficacy: A revised theory of fear appeals and attitude change", *Journal Of Experimental Social Psychology*, 19(5), 469-479.

Maddux, J. E., (1995), "Self-efficacy theory", *In Self-Efficacy, Adaptation, And Adjustment*, 3-33, Boston.

Madjar, N., Greenberg, E., Chen, Z., (2011), Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance", *Journal Of Applied Psychology*, 96(4), 730-743.

Madlock, P. E., (2008), "The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction", *The Journal of Business Communication-1973*, *45*(1), 61-78.

Malik, M. A. R., Butt, A. N., Choi, J. N., (2015), "Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control", *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 59-74.

Malm, J. R., (2008), "Six community college presidents: Organizational pressures,

change processes and approaches to leadership", *Community College Journal of Research and Practice,* 32(8), 614-628.

MALOŞ, R., (2012), "Leadershıp Styles", *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*,421-426.

Marcus, B. H., Selby, V. C., Niaura, R. S., Rossi, J. S., (1992), "Self-efficacy and the stages of exercise behavior change", *Research Quarterly For Exercise And Sport*, 63(1), 60-66.

Marks, R., Allegrante, J. P., (2005), "A review and synthesis of research evidence for self-efficacy-enhancing interventions for reducing chronic disability: implications for health education practice (part II)", *Health Promotion Practice*, 6(2), 148-156.

Mathisen, G. E., (2011), "Organizational antecedents of creative self-efficacy", *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 185-195.

Mathisen, G. E., Bronnick, K. S., (2009), "Creative self-efficacy: An intervention study", *International Journal of Educational Research*, 48(1), 21-29.

McFadzean, E., (1998), "The creativity continuum: Towards a classification of creative problem solving techniques", *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 131-139.

McGregor, D., (1960), "Theory X and theory Y", *Organization Theory*, *358*-374.

McKenna, B., Rooney, D., (2008), "Wise leadership and the capacity for ontological acuity", *Management Communication Quarterly*, 21(4), 537-546.

McKenna, B., Rooney, D., Boal, K. B., (2009), "Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership", *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190.

Memnun, D. S., (2008), "Olasılık Kavramlarının Öğrenilmesinde Karşılaşılan Zorluklar, Bu Kavramların Öğrenilememe Nedenleri Ve Çözüm Önerileri", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 89-101.

Mertoglu, H., Öztuna, A., (2004), "Bireylerin Teknoloji Kullanimi Problem Çözme Yetenekleri ile Iliskili Midir?", *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, *3*(1), 83-92.

Mittal, S., Dhar, R. L., (2015), "Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing", *Management Decision*, 53(5), 894-910.

Moehlman, G. M., (1988), *"*The relationship between leadership styles and faculty perceived effectiveness of principles in secondary vocational-technical schools in Michigan", *(Doctoral dissertation, The Ohio State University).*

Mohamed, R. K. M. H., Nor, C. S. M., (2013), "The relationship between McGregor's XY theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715-720.

Mohiuddin, S. S., (2017), "The transactional and transformational approaches to leadership in corporate sector", *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(1), 2382-2386.

Molloy, P. L., (1998), "A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture", *Aquarius Consulting*, 1-31,

Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., Birtch, T. A., (2019), "Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct", *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 1-23.

Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., Bernal, M. C., (2014), "Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(3), 97-104.

Murphy, C. A., Coover, D., Owen, S. V., (1989), "Development and validation of the computer self-efficacy scale", *Educational and Psychological Measurement*, 49(4), 893-899.

Nadler, D. A., Tushman, M. L., (1990), "Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change", *California Management Review*, *32*(2), 77-97.

Nakiboğlu, C., Erdurmazlı, İ., Kızmaz, B., Hepöz, Ş., (2018), "Kimya Öğretmen Adaylarının Organik Kimya Laboratuarında Akış Diyagramı Kullanımına Yönelik Görüşlerinin Araştırılması", *Turkiye Kimya Dernegi Dergisi Kisim C: Kimya Egitimi*, *3*(1), 31-58.

Nakiboğlu, C., Şen, A. Z., Akgün, İ., Fidan, M., (2016), "Genel Kimya Laboratuvarında Akış Diyagramı Kullanımına Yönelik Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi", *Turkiye Kimya Dernegi Dergisi Kisim C: Kimya Egitimi*, 1(1), 63-86.

Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., Godwin, J., (1999), "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance", *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501.

Nemaei, B., (2012), "The Impact of participative leadership on employee's motivation, job satisfaction and innovation", *(Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).*

Nemeth, C. J., Wachtler, J., (1983), "Creative problem solving as a result of majority vs minority influence", *European Journal of Social Psychology*, 13(1), 45-55.

Newell, A., Simon, H. A., (1972), "Human problem solving", *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall*, 104 (9).

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., Nielsen, I., (2018), "The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership", *Journal of Business Research*, 89, 1-9.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (2011), "The wise leader", *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.

Oh, T. K., (1976), "Theory Y in the People's Republic of China", *California Management Review*, 19(2), 77-84.

Okudur, A., Sanioğlu, A., (2012), "12 Yaş Tenisçilerde Denge ile Çeviklik İlişkisinin İncelenmesi", *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 165-170.

Oldham, G. R., Cummings, A., (1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy Of Management Journal*, 39(3), 607-634.

O'Leary, A., (1985), "Self-efficacy and health", *Behaviour Research And Therapy*, 23(4), 437-451.

Osborn, A. F., (1953), "Author applied imagination: Principles and procedures of creative thinking".

Osborn, R. N., Vicars, W. M., (1976), "Sex stereotypes: An artifact in leader behavior and subordinate satisfaction analysis?", *Academy of Management Journal*, 19(3), 439-449.

Öven, V. A., Pekdemir, D., (2010), "Faktör analizi ile ofis kira değerini etkileyen parametrelerin belirlenmesi", *İTÜ Dergisi/a*, 4(2), 3-13.

Özcan, K., Balyer, A., (2012), "Öğretim Elemanları Etik Davranışları Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması", *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 345-376.

Özdemir, M., (2012), "Dağıtımcı liderlik envanterinin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 575-598.

Özer, B., Gelen, İ., (2008), "Öğretmenlik mesleği genel yeterliklerine sahip olma düzeyleri hakkinda öğretmen adaylari ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 39-55.

Özgür, B., (2011), "Yönetim tarzları ve etkileri", *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

Özkök, A., (2005), "Disiplinler arası yaklaşıma dayalı yaratıcı problem çözme öğretim programının yaratıcı problem çözme becerisine etkisi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim*

Fakültesi Dergisi, 28(28), 159-167.

Pajares, F., (2003), "Self-efficacy beliefs, motivation, and achievement in writing: A review of the literatüre", *Reading &Writing Quarterly*, 19(2), 139-158.

Pajares, F., Graham, L., (1999), "Self-efficacy, motivation constructs, and mathematics performance of entering middle school students", *Contemporary Educational Psychology*, 24(2), 124-139.

Pajares, F., Miller, M. D., (1994), "Role of self-efficacy and self-concept beliefs in mathematical problem solving: A path analysis", *Journal Of Educational Psychology*, 86(2), 193.

Paraskeva, F., Bouta, H., Papagianni, A., (2008), "Individual characteristics and computer self-efficacy in secondary education teachers to integrate technology in educational practice", *Computers & Education*, 50(3), 1084-1091.

Parco-Tropicales, M., De Guzman, A. B., (2014), "A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership among Filipino private secondary school principals" *Asia Pacific Education Review*, 15(4), 547-559.

Patır, S., (2009), "Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 69-86.

Paulus, P. B., Dzindolet, M. T., (1993), "Social influence processes in group brainstorming", *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 575-586.

Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., Trevino, L., (2003), "Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership", *Journal of Management Development*, 22(4), 273-307.

Petty, M. M., Miles, R. H., (1976), "Leader Sex-Role Stereotypıng In A Female-Domınated Work Culture", *Personnel Psychology*, 29(3), 393-404.

Pfeffer, J., (1977), "The ambiguity of leadership", *Academy of Management Review*, 2(1), 104-112.

Pierce, J. L., Newstrom, J. W., (2003), "Leaders & The leadership process", *McGraw-Hill/Irwin*, 1-18.

Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E., Judge, T. A., (2012), "The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most?", *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581.

Piper, W., (2005), "The little engine that could", *Penguin*, (520), 1-4.

Pisapia, J., (2009), "The strategic leader: New tactics for a globalizing World", *IAP*.

Pitts, D. W., (2005), Leadership, empowerment, and public organizations", *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.

Pretz, J. E., Nelson, D., (2017), "Creativity is influenced by domain, creative self-efficacy, mindset, self-efficacy, and self-esteem", *In The Creative Self* , 155-170.

Prieto, L. R., Meyers, S. A., (1999), "Effects of training and supervision on the self-efficacy of psychology graduate teaching assistants", *Teaching of Psychology*, 26(4), 264-266.

Puccio, G., (1999), "Creative problem solving preferences: Their identification and implications", *Creativity and Innovation Management*, 8(3), 171-178.

Puente-Díaz, R., (2016), "Creative self-efficacy: An exploration of its antecedents, consequences, and applied implications", *The Journal of Psychology*, 150(2), 175-195.

Puente-Díaz, R., Cavazos-Arroyo, J., (2017), "The influence of creative mindsets on achievement goals, enjoyment, creative self-efficacy and performance among business students", *Thinking Skills and Creativity*, 24, 1-11.

Qu, R., Janssen, O., Shi, K., (2015), "Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating

role of leader creativity expectations", *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.

Quesada, J., Kintsch, W., Gomez, E., (2005), "Complex problem-solving: a field in search of a definition?", *Theoretical İssues İn Ergonomics Science*, 6(1), 5-33.

Quezada, R. L., (2004), "Beyond educational tourism: Lessons learned while student teaching abroad", *International Education Journal*, *5*(4), 458-465.

Ralston, S., (2011), *"John Dewey's Great Debates Reconstructed", IAP.*

Rangarajan, N., (2008), "Evidence of different types of creativity in government: a multimethod assessment", *Public Performance & Management Review*, 32(1), 132-163.

Rattay M. P,, (2007), "An Analysis of Contemporary Leadership Approaches", https://apostolskacirkev.cz/category/33-vudcovstvi?download=158, 09.09.2019, 1-21.

Razmjoo, S. A., Nouhi, N., (2011), "A SWOT analysis of the junior high school English program: A grounded theory approach", *International Proceedings of Economics Development and Research*, 26, 182-186.

Reiter-Palmon, R., Illies, J. J., (2004), "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective", *The Leadership Quarterly*, 15(1), 1-46.

Rhodes, M., (1961), "An analysis of creativity", *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.

Richards, G., (2011), "Creativity and tourism: The state of the art", *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1225-1253.

Richter, A. W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., Baer, M., (2012), "Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources", *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282-1290.

Ritter, B. A., Yoder, J. D., (2004), "Gender differences in leader emergence persist

even for dominant women: An updated confirmation of role congruity theory", *Psychology of Women Quarterly*, 28(3), 187-193.

Robbins, T. L., Kegley, K., (2010), "Playing with Thinkertoys to build creative abilities through online instruction", *Thinking Skills and Creativity*, 5(1), 40-48.

Rogers, C. R., (1954), "Toward a theory of creativity", *ETC: A Review Of General Semantics*, 249-260.

Rooney, D., McKenna, B., (2008), "Wisdom in public administration: Looking for a sociology of wise practice", *Public Administration Review*, 68(4), 709-721.

Rosen, K. T., Resnick, M., (1980), "The size distribution of cities: an examination of the Pareto law and primacy", *Journal of Urban Economics*, 8(2), 165-186.

Royston, R., Reiter-Palmon, R., (2019), "Creative self-efficacy as mediator between creative mindsets and creative problem-solving", *The Journal of Creative Behavior*, 53(4), 472-481.

Runco, M. A., (1994), *"Problem finding, problem solving, and creativity", Greenwood Publishing Group.*

Runco, M. A., Acar, S., (2012), "Divergent thinking as an indicator of creative potentiaİ", *Creativity Research Journal*, 24(1), 66-75.

Russell, R. F., Gregory Stone, A., (2002), "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

Sabbaghi, A., Vaidyanathan, G., (2004), "SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects", *Information systems education journal*, 2(23), 3-19.

Sager, K. L., (2008), "An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style", *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288-312.

Sağlam, M., (2013), "Vergi algısı ve vergi bilinci üzerine bir araştırma: İktisadi ve

İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinde vergi algısı ve bilinci", *Sosyoekonomi*, 19(19),315-334.

Sakız, G., (2013), "Başarıda anahtar kelime: Öz-yeterlik", *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 185-209.

Salahuddin, M. M., (2010), "Generational differences impact on leadership style and organizational success", *Journal of Diversity Management*, 5(2).

Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(2).

Sanger, J. (1994). Seven types of creativity: looking for insights in data analysis. *British Educational Research Journal*, *20*(2), 175-185.

Sangsuk, P., Siriparp, T., (2015), "Confirmatory factor analysis of a scale measuring creative self-efficacy of undergraduate students", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 171, 1340-1344.

Santanen, E. L., Briggs, R. O., Vreede, G. J. D., (2004), "Causal relationships in creative problem solving: Comparing facilitation interventions for ideation", *Journal of Management Information Systems*, 20(4), 167-198.

Saracaloğlu, A. S., Yenice, N., Karasakaloğlu, N., (2009), "Öğretmen Adaylarının İletişim ve Problem Çözme Becerileri İle Okuma İlgi ve Alışkanlıkları Arasındaki İlişki", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 187-206.

Sauer, S. J., (2011), "Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance", *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 574-587.

Sawyer, R. K., (1998), "The interdisciplinary study of creativity in performance", *Creativity Research Journal*, 11(1), 11-19.

Savran, A., Çakıroğlu, J., (2001), "Preserve biology teachers' perceived efficacy beliefs in teaching biology", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(21).

Schack, G. D., (1989), "Self-efficacy as a mediator in the creative productivity of gifted children", *Journal for the Education of the Gifted*, 12(3), 231-249.

Schein, E. H., (1974), "The Hawthorne group studies revisited: A defense of Theory Y", 1-26.

Schein, E. H., (2010), "Organizational culture and leadership", *John Wiley & Sons*, (2).

Schneewind, K. A., Pfeiffer, P., (1995), "Impact of family processes on control beliefs", *Self-Efficacy İn Changing Societies*, 114-148.

Schoenfeld, A. H., (2014), "Mathematical problem solving", *Elsevier.*

Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., Schwarzer, R., (2002), "Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries", *European Journal Of Psychological Assessment*, 18(3), 242.

Schönfeld, P., Preusser, F., Margraf, J., (2017), "Costs and benefits of self-efficacy: differences of the stress response and clinical implications", *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 75, 40-52.

Schreiber, C., Carley, K. M., (2006), "Leadership style as an enabler of organizational complex functioning", *Emergence-Mahwah-Lawrence Erlbaum*, 8(4), 1-14.

Schruijer, S. G., Vansina, L. S., (2002), "Leader, leadership and leading: From individual characteristics to relating in context", *Journal of Organizational Behavior*, 869-874.

Schunk, D. H., (1990), "Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning", *Educational Psychologist*, 25(1), 71-86.

Schunk, D. H., (1991), "Self-efficacy and academic motivation. Educational psychologist", 26 (3-4), 207-231.

Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K., Zhang, J. X., (1997), "The assessment of optimistic self-beliefs: comparison of the German, Spanish, and Chinese

versions of the general self-efficacy scale", *Applied Psychology*, 46(1), 69-88.

Scott, G., Leritz, L. E., Mumford, M. D., (2004), "The effectiveness of creativity training: A quantitative review", *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.

Seeman, M., (1953), "Role conflict and ambivalence in leadership", *American Sociological Review*, 18(4), 373-380.

Selvi, M., Yakışan, M., (2005), "Akış haritaları yoluyla öğrencilerin bilişsel yapılarının belirlenmesi: Ekolojik döngüler", *Journal of Turkish Science Education*, 2(1), 46-55.

Selznick, P., (2011), "Leadership in administration: A sociological interpretation", *Quid Pro Books*.

Setiawan, J. L., (2014), "Examining entrepreneurial self-efficacy among students", *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 115, 235-242.

Sezer, Ö., (2010), "Ergenlerin Kendilik Algılarının Anne Baba Tutumları ve Bazı Faktörlerle İlişkisi", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *7*(1), 1-19.

Shalley, C. E., (1991), "Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity", *Journal of Applied Psychology*, *76*(2), 179-185.

Shamir, B., Eilam, G., (2005), ""What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Sharma, S., Kumar, R., Bhadana, P., Gupta, S., (2013), "News event extraction using 5W1H approach & its analysis", *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(5), 2064-2068.

Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., Rogers, R. W., (1982), "The self-efficacy scale: Construction and validation", *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.

Shin, Y., Eom, C., (2014), "Team proactivity as a linking mechanism between team creative efficacy, transformational leadership, and risk-taking norms and team creative

performance", *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 89-114.

Silvia, P. J., Winterstein, B. P., Willse, J. T., Barona, C. M., Cram, J. T., Hess, K. I., Richard, C. A., (2008), "Assessing creativity with divergent thinking tasks: Exploring the reliability and validity of new subjective scoring methods", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(2), 68-85.

Singh, S., (2016), "Wise leadership in Kautilya's philosophy", *Philosophy of Management*, *15*(1), 35-49.

Slåtten, T., (2014), "Determinants and effects of employee's creative self-efficacy on innovative activities", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 326-347.

Smith, P. B., Misumi, J., Tayeb, M., Peterson, M., Bond, M., (1989), "On the generality of leadership style measures across cultures", *Journal of Occupational Psychology*, *62*(2), 97-109.

Sorenson, R. L., (2000), "The contribution of leadership style and practices to family and business success", *Family Business Review*, 13(3), 183-200.

Souder, W. E., Ziegler, R. W., (1977), "A review of creativity and problem solving techniques", *Research Management*, 20(4), 34-42.

Sparrowe, R. T., (2005), "Authentic leadership and the narrative self", *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.

Spears, L. C., (2010), "Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders", *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.

Spillane, J. P., (2005), "Distributed leadership", In *The Educational Forum*, 69 (2), 143-150,

Spillane, J. P., Diamond, J. B., (2007), "Distributed leadership in practice", *New York, NY: Teachers College, Columbia University*, 1-5.

Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B., (2001), "Investigating school leadership

practice: A distributed perspective", *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.

Standish, C., (2020), "Wisdom and Leadership: Do wise people perform more efficiently?", *A Thesis Degree Of Master Of Scıence- Unıversıty Of Oklahoma.*

Stead, B. A., (1972), "Berlo's communication process model as applied to the behavioral theories of Maslow, Herzberg, and McGregor", *Academy of Management journal*, 15(3), 389-394.

Sternberg, R. J., Lubart, T. I., (1993), "Investing in creativity", *Psychological inquiry*, 4(3), 229-232.

Sternberg, R. J., Lubart, T. I., (1999), "The concept of creativity: Prospects and paradigms", *Handbook of Creativity*, 1, 3-15.

Stitt, C., Schmidt, S., Price, K., Kipnis, D., (1983), "Sex of leader, leader behavior, and subordinate satisfaction", *Sex Roles*, 9(1), 31-42.

Stone, Gregory A., Russell, R. F., Patterson, K., (2004), "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

Storey, J., Hartley, J., Denis, J. L., Hart, P. T., Ulrich, D., (2016), "The Routledge Companion to Leadership", *Taylor & Francis*, 15-21.

Strauss, G., (2002), "Douglas McGregor, revisited: managing the human side of enterprise", 57 (1), 198-200.

Strecher, V. J., McEvoy DeVellis, B., Becker, M. H., Rosenstock, I. M., (1986), "The role of self-efficacy in achieving health behavior change", *Health Education Quarterly*, 13(1), 73-92.

Strom, M., Ledoux, L., (2011), "Arts of the wise leader", *Leading With Wisdom*, (7),

95-103.

Summak, M. S., Yazgan, H., (2007), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Etkinlikleri İle Bazı Duygusal Sosyal Ve Ruhsal Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kilis İli Örneği)", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-290.

Şahin, Ç., (2005), "Aktif Öğretim Yöntemlerinden Beyin Fırtınası Yöntemi Ve Uygulaması", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 441-450.

Şahin, F., (2012), "The mediating effect of leader–member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis", *Journal of Management & Organization*, 18(2), 159-174.

Şahin, F., & Gürbüz, S., (2012), "Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama", *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 123-140.

Şahne, B. S., Şar, S., (2015), "Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.

Şengül, C. M., (2015), "Örgütlerde Yaratıcılık Ve İnovasyonun Artırılmasına Yönelik Yaklaşımlar", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(2), 26-37.

Şeşen, H., Basım, N., (2012), "Demografik faktörler ve kişiliğin girişimcilik niyetine etkisi: Spor bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 12, 21-28.

Şimşek, Y., Altınkurt, Y., (2009), "Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri", *Akademik bakış*, 17, 1-16.

Tabernero, C., Chambel, M. J., Curral, L., Arana, J. M., (2009), "The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group

performance", *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1391-1404.

Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., Stenling, A., (2019), "Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout", *Work & Stress*, 33(2), 156-172.

Takeuchi, H., (2013), "Wise Leadership and Wise Capitalism", *Kinki Management Review*, 1, 17-27.

Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M. N., (2010), "Pareto analysis of total quality management factors critical to success for service industries", *International Journal of Quality Research (IJQR), Center for Quality, University of Podgorica Montenegro and University of Kragujevac, (4)*, 707-726.

Taşçı, S., (2005), "Hemşirelikte problem çözme süreci", *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14, 73-78.

Tavşancıl Tarkun, E., (1996), "Alternatif korelasyon teknikleri", (8), 237-249.

Tengilimoğlu, D., (2005), "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Teti, D. M., Gelfand, D. M., (1991), "Behavioral competence among mothers of infants in the first year: The mediational role of maternal self-efficacy", *Child Development*, 62(5), 918-929.

Thundiyil, T. G., Chiaburu, D. S., Li, N., Wagner, D. T., (2016), "Joint effects of creative self-efficacy, positive and negative affect on creative performance", *Chinese Management Studies*, 10(4), 726-745.

Tichy, N. M., Cohen, E., (1997), "The leadership engine", *New York, NY: HarperCollins.*

Tichy, N., Ulrich David O., (2008), "Transformational leadership", *New York: Wiley.*

Tierney, P., (1997), "The influence of cognitive climate on job satisfaction and creative efficacy", *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(4), 831.

Tierney, P., Farmer, S. M., (2002), "Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance", *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.

Tierney, P., Farmer, S. M., (2011), "Creative self-efficacy development and creative performance over time", *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.

Tierney, P., Farmer, S. M., (2017), "Considering creative self-efficacy: Its current state and ideas for future inquiry", In *The Creative Self-Academic Press*, 23-47.

Titus, P. A., (2000), "Marketing and the creative problem-solving process", *Journal of Marketing Education*, 22(3), 225-235.

Torrance, E. P., (1965), "Scientific views of creativity and factors affecting its growth", *Daedalus*, 663-681.

Torres, J. L. N., Watson, W., (2013), "An examination of the relationship between manager self-efficacy and entrepreneurial intentions andperformance in mexican small businesses", *Contaduría y Administración*, 58(3), 65-87.

Treffinger, D. J., (1995), "Creative problem solving: Overview and educational implications", *Educational Psychology Review*, 7(3), 301-312.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., Brown, M., (2000), "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, 42(4), 128-142.

Tschannen-Moran, M., Hoy, A. W., (2007), "The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers", *Teaching and teacher Education*, 23(6), 944-956.

Tu, C., Dilley, A. E., Kaufman. J. C., (2015), "Do we create what we watch? Creativity and entertainment preferences", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, (9),

394-404.

Turanlı, M., Cengiz, D. T., & Bozkır, Ö., (2012), "Faktör Analizi İle Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması", *Ekonometri ve İstatistik E-Dergisi*, (17), 45-68.

Türetgen, I. Ö., Unsal, P., Erdem, I., (2008), "The effects of sex, gender role, and personality traits on leader emergence: Does culture make a difference?", *Small Group Research*, 39(5), 588-615.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (2581282020), https://sozluk.gov.tr/ , Bilge Kelime Anlamı.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (01.07.2019), http://sozluk.gov.tr/, Liderlik Kelime Anlamı.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, (10.12.2019), https://sozluk.gov.tr/?kelime=PROBLEM, Problem Kelime Anlamı

Türnüklü, E. B., Yeşildere, S., (2005), "Problem, problem çözme ve eleştirel düşünme", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 107-123.

Uçar, D., Doğru, A. Ö., (2005), "Cbs Projelerinin Stratejik Planlamasi ve Swot Analizinin Yeri", *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28,1-8.

Uğurluoğlu, Ö., Köse, S. D., Köse, T., (2015), "Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.

Ulusoy, A., Dibo, M., (2016), Çorum'da İşsizlik ve Enflasyon İlişkisinin Analizi", *Bildiriler Kitabı*, 2, 89-97.

Uzunsakal, E., Yıldız, D., (2018), "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama", *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.

Üğurlu, C. T., Ceylan, N., (2014), "Öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve etik liderlik algılarının incelenmesi", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2).

Ünsal, S., (2018), "Türkiye'de Öğretmenlik mesleğinin statüsüne ilişkin bir pareto analizi", *Sakarya University Journal of Education*, 8(2), 111-130.

Ünsar, S., Akgün Kostak, M., Kurt, S., Erol, Ö., (2011), "Hemşirelerin kendini gerçekleştirme düzeyleri ve etkileyen etmenler", 4(1), 2-6.

Unsworth, K., (2001), "Unpacking creativity", *Academy of management review*, 26(2), 289-297.

Uysal, İ., (2013), "Akademisyenlerin genel öz-yeterlik inançları: AİBÜ eğitim fakültesi örneği", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 144-151.

Üstün, A., Bozkurt, E., (2003), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13-20.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. J., (2010), "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors", *The leadership quarterly*, 21(5), 901-914.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J., (2008), "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure", *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X., (2005), "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Wang, K. C., (2007), "A process view of SWOT analysis", *In Proceedings of the 51st Annual Meeting of the ISSS-2007*,51(2), Tokyo, *Japan*.

Ward, S. M. S. T. B., Finke, R. A., (1995), "The creative cognition approach", *MIT*

Press.

Ward, T. B., Kolomyts, Y., (2010), "Cognition and creativity", *The Cambridge Handbook of Creativity*, 93-112.

Weiss, J. A., (1989), "The powers of problem definition: The case of government paperwork", *Policy Sciences*, 22(2), 97-121.

Weixu, D., (2020), "A Study of Nonaka's Wise Leader Practices and an Image of Leadership from the Perspective of Subordinates, to Promote Management Innovation Performance via Stimulating Employee's Knowledge Sharing Aspiration", *Doctoral Thesis, Ritsumeikan University*,

Western, S., (2019), "Leadership: A critical text", SAGE Publications Limited.

Wise, T. D., (2003), "The Creative Imperative Model: A Four-Quadrant Approach to the Categorization of Industries and Firms by Types of Creativity Demanded", *The Journal of Creative Behavior*, 37(4), 244-265.

Wood, D., Bruner, J. S., Ross, G., (1976), "The role of tutoring in problem solving", *Journal Of Child Psychology And Psychiatry*, 17(2), 89-100.

Woodman, R. W., Schoenfeldt, L. F., (1989), "Individual differences in creativity", I*n Handbook of Creativity*, 77-91, Boston, MA.

Wyatt, M., Silvester, J., (2018), "Do voters get it right? A test of the ascription-actuality trait theory of leadership with political elites", *The Leadership Quarterly*, 29(5), 609-621.

Val, C., Kemp, J., (2012), "Leadership Styles", *Pathways: The Ontario Journal Of Outdoor Education*, 24(3), 28-31.

Valentin, E. K., (2001), "SWOT analysis from a resource-based view", *Journal of Marketing Theory And Practice*, 9(2), 54-69.

Van Dierendonck, D., (2011), "Servant leadership: A review and synthesis", *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dinther, M., Dochy, F., Segers, M., (2011), "Factors affecting students' self-efficacy in higher education", *Educational Research Review*, 6(2), 95-108.

Vandayani, P., Kartini, D., Hilmiana, Y. A., (2015)., "The impact of national culture on effectiveness of situational leadership Hersey-Blanchard", *Development*, 1 (4),78-82.

Vosburg, SuzanneK., Geir Kaufmann, (1997), "'Paradoxical'Mood Effects on Creative Problem-Solving", *Cognition & Emotion*, 11(2), 151-170.

Vroom, V. H., Jago, A. G., (2007), "The role of the situation in leadership", *American Psychologist*, 62(1), 17-24.

Yalçın, B., İlic, D. K., (2017), "Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları", *Journal of Yaşar University*, 12(46), 136-160.

Yang, H. L., Cheng, H. H., (2009), "Creative self-efficacy and its factors: An empirical study of information system analysts and programmers", *Computers in Human Behavior*, 25(2), 429-438.

Yaşar, M., (2014), "İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: geçerlilik ve güvenirlik çalışması", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(36), 59-75.

Yaşlıoğlu, M. M., (2017), "Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yenilmez, K., Kakmacı, Ö., (2008), "İlköğretim matematik öğretmenliği bölümü öğrencilerinin öz yeterlilik inanç düzeyleri", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).

Yeşil, A., (2016), "Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yıldırım, E., (2007), "Bilgi Çağinda Yaraticiliğin Ve Yaraticiliği Yönetmenin Önemi", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar*

Dergisi, (1), 109-120.

Yıldız, M., (2002), "Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", *Türk İdare Dergisi*, 435, 221-246.

Yıldız, S. A., Ekşisu, M., (2011), "Problem çözme becerisini geliştirme programının 9. Sınıf öğrencilerinin problem çözme becerisi üzerindeki etkisi", *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 189-206.

Yılmaz, A., Ceylan, Ç. B., (2011), "İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.

Yılmaz, E., Yiğit, R., Kaşarcı, İ., (2012), "İlköğretim Öğrencilerinin Özyeterlilik Düzeylerinin Akademik Başarı ve Bazı Değişkinler Açısından İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 371-388.

Yılmaz, H., (2016), "İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Ampirik Bir Çalışma", *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(3), 291-315.

Yılmaz, V., Aktaş, C., Arslan, M. T., (2009), "Müşterilerin Kredi Kartına Olan Tutumlarının Çoklu Regresyon ve Faktör Analizi İle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(22), 127-139.

Yi, X., Cai, S., Scheithauer, H., Schwarzer, R., Luo, L., Huang, S., Chen, G., (2008), "Creative Organizational Climate of Schools, General Self-Efficacy, Creativity Self-Efficacy, and Cultural Efficacy of Teachers", *Educational Research Journal*, 23(2), 227-251.

Yiğit, S., (2014), "Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında "İnovasyon Kültürü"", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 1-7.

Yoo, C. W., Goo, J., Huang, C. D., Nam, K., Woo, M., (2017)" "Improving travel decision support satisfaction with smart tourism technologies: A framework of tourist

elaboration likelihood and self-efficacy", *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 330-341.

Yost, D. S., (2006), "Reflection and self-efficacy: Enhancing the retention of qualified teachers from a teacher education perspective", *Teacher Education Quarterly*, 33(4), 59-76.

Yörük, D., Dündar, S., (2011), "Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.

Yukl, G. A., Yukl, G., (2002), "Leadership in organizations",

Yusuf, M. O., Muhammed, U. D., Kazeem, A. O., (2014), "Management of leadership style: An approach to organizational performance and effectiveness in Nigeria", *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 1(2), 17-29.

Yüksel, M., Dağdeviren, M., Kabak, M., (2018), "Kimya Eğitiminin Etkililiğini Belirleyen Faktörlerin Balık Kılçığı Analizi ve AHP-PROMETHEE Teknikleri ile İncelenmesi", *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 12(1), 442-472.

Zaccaro, S. J., (2007), "Trait-based perspectives of leadership", *American psychologist*, 62(1), 6-16.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., Marks, M. A., (2001), "Team leadership", *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Zand, D. E., (1972), "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 229-239.

Zhao, H., Seibert, S. E., Hills, G. E., (2005), "The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions", *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272.

Zhou, Q., Wang, T., Zheng, Q., (2015), "Probing high school students' cognitive structures and key areas of learning difficulties on ethanoic acid using the flow map method", *Chemistry Education Research and Practice*, 16(3), 589-602.

Ziarati, R., (2006), "Safety At Sea–Applying Pareto Analysis", *In Proceedings of World Maritime Technology Conference (WMTC 06), Queen Elizabeth Conference Centre*, (94), 1-5.

Zimmerman, B. J., Martinez-Pons, M., (1990), "Student differences in self-regulated learning: Relating grade, sex, and giftedness to self-efficacy and strategy use", *Journal of Educational Psychology*, 82(1), 51-59.

Zimmerman, B. J., (1995), "Self-efficacy and educational development", *Self-Efficacy İn Changing Societies*, 202-231.

Zimmerman, B. J., (2000), "Self-efficacy: An essential motive to learn", *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91.

EKLER

ANKET FORMU

1. **Cinsiyetiniz** a) Kadın b) Erkek
2. **Medeni Durum** a) Evli b) Bekar
3. **Yaşınız** ……..

4. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

a) 5 yıl ve daha az b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 20 yıl ve daha fazla

5. Toplamda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a) 5 yıl ve daha az b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl. d) 16-20 yıl e) 20 yıl ve daha fazla

6. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?

a) 5 yıl ve daha az b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 20 yıl ve daha fazla

7. Bu işletmedeki pozisyonunuz nedir?

.....

8. Eğitim Durumunuz

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans

e) Yüksek Lisans f) Doktora

Aşağıdaki bölümlerde cevaplarınızı 1: kesinlikle katılmıyorum ile 7: kesinlikle katılıyorum arasında derecelendiriniz.

İFADELER	**1: kesinlikle katılmıyorum; 7: kesinlikle katılıyorum**						
Farklı insanlarla ilişki kurabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarına ilham veririm.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarına yardım ederim.	1	2	3	4	5	6	7
Genel olarak bildiklerime güvenirim.	1	2	3	4	5	6	7
Her türlü farklı duruma hazırlıklıyımdır.	1	2	3	4	5	6	7

İFADELER	**1: kesinlikle katılmıyorum; 7: kesinlikle katılıyorum**						
Yeni fikirler üretmede iyi olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Yaratıcı problem çözme yeteneğime güveniyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarının fikirlerini ilerletme ve geliştirme yeteneğim var.	1	2	3	4	5	6	7
Karşılaştığım problemleri çözerken yaratıcı yollar bulmada iyiyim.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde iyi olmamı sağlayacak yetenek/uzmanlığa sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
Yeni fikirler ortaya koyarken rahat hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Bir işi yapmak için her zaman yeni yöntemler bulurum.	1	2	3	4	5	6	7
Bazı problemleri yeni yöntemlerle daha iyi çözebileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Şu ana kadar karşılaştığım problemleri çözerken hep birden fazla yöntemler kullandım.	1	2	3	4	5	6	7

İFADELER	**1: kesinlikle katılmıyorum; 7: kesinlikle katılıyorum**						
Çoğu kez başkalarının fikirlerinden faydalanarak kendime yeni fikirler bulurum.	1	2	3	4	5	6	7
Yaratıcı insanların genellikle karışık zihinlere sahip olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
Fikirler karar vermede önemli olduğu için hafife alınmamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Yeni fikirler çok az işe yarar. (her zaman işe yaramaz)	1	2	3	4	5	6	7
Çoğu insan problemleri çözerken tüm seçenekleri düşünmez.	1	2	3	4	5	6	7
Yaratıcı insanlar sıra dışı yaşam tarzına sahiptir.	1	2	3	4	5	6	7
Örgütlerde üst yönetim, fikirleri teşvik etmeli ve uygulamaya istekli olduğunu göstermelidir.	1	2	3	4	5	6	7
İnsanların komik ve yanlış bulacağını düşündüğümden çoğu kez ilginç fikirlerimi söylemekten çekinirim.	1	2	3	4	5	6	7
Problemleri çözerken, farklı yollar aramak hoşuma gider.	1	2	3	4	5	6	7
Yaratıcı insanların düzenli olmadıklarını düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
Bazı insanların yeni fikirlerine gerçekten şaşırırım.	1	2	3	4	5	6	7
İşimle o kadar meşgulüm ki, ilginç fikirler bulacak zamanım yok.	1	2	3	4	5	6	7
Birçok yenilik, problemler ve ihtiyaçlar yüzünden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5	6	7
Benim çok fazla işim olduğundan başkalarının sürekli yeni fikirler hakkında konuşmasını anlamıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Yeni fikirler beni her zaman heyecanlandırır.	1	2	3	4	5	6	7

Eğer fikirler büyük projelere etki ediyorsa önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
Herkesin zaman zaman yaratıcı fikirleri olur.	1	2	3	4	5	6	7
Daha geniş bakış açısına sahip oldukları için, yöneticilerin ortaya koydukları fikirler hep en iyisidir.	1	2	3	4	5	6	7
Kulağa çılgınmış gibi gelen fikirler, yeni şeylerin ortaya çıkmasına neden olabilir.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarının fikirlerini dinlemek zaman kaybıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Bir işte değişim önemlidir ve yeni fikirler bu değişimi besler.	1	2	3	4	5	6	7
Bir iş yerinde herkes fikir verecek olursa, işi yapacak kimse kalmaz.	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar çok problem varsa, o kadar çok fırsat var demektir.	1	2	3	4	5	6	7
Sadece akıllı ve bilgili insanların iyi fikirleri vardır.	1	2	3	4	5	6	7