



T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA BİLİM DALI

LİDER -ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SATIŞ ELEMANI YARATICILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ebru KALEMCI



T. C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ ve PAZARLAMA BİLİM DALI

**LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SATIŞ ELEMANI YARATICILIĞI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Ebru KALEMCİ

Danışman:

Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

BURSA – 2020

T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... **İŞLETME** Anabilim / Ana sanat Dalı,
..... **ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA** Bilim Dalı'nda **70151402.1** numaralı
..... **EBRİL KALEMÇİ** 'nin hazırladığı
" **LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SATIŞ FLEMANI YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ**
ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI " konulu **YÜKSEK LİSANS** (Yüksek Lisans / Doktora /
Sanatta Yeterlik Tezi / Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, **08.01./2020** günü **9³⁰ - 10³⁰**
saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının
..... **BAŞARILI** (başarılı / başarısız olduğuna **ORTAĞIĞI** (oybirliği / oy çokluğu) ile
karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Murat Hakan Altıntaş

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Erkan Özdemir

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Prof. Dr. Ramazan NACAR

08/01/2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 24/12/19

Tez Başlığı / Konusu: Lider-Üye Etkileşiminde Satış Elemanı Yaratıcılığı
Üzerindeki Aksinin Araştırılması

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 69 sayfalık kısmına ilişkin, 24/12/19 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

24.12.19

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Ebru Kalemci
Öğrenci No: 701514021
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: Tezli YL
Statüsü: Y.Lisans Doktora

Banışman
(Adı, Soyad, Tarih)
24.12.2019

Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAS

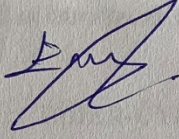
* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

Yemin Metni

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sunduğum
“Lider Üye Etkileşiminin Söhs. Akademi Yaratıcılığı.....” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma,
yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün
alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle
veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

26.12.19





ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Ebru Kalemci

Üniversite: Bursa Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı: XIII + 55

Mezuniyet Tarihi: / / 2020

Tez Danışman(lar): Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SATIŞ ELEMANI YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Günümüzde işletmelerin gerek kendi faaliyet alanında ayakta kalması için değişen teknolojik koşullara anında uyum sağlayabilecek esneklikte olması gerekmektedir. Rakiplerin gün geçtikçe zorlaşan piyasa koşullarında dönüşümleri, rekabeti arttırmakta, bu durum bir takım aksiyonların önceden planlanıp hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu noktada işletmelerin organizasyon yapısının, süreçlerin ve eylemlerin mevcut ortam / sorunlara adapte olabilecek şekilde esneklik göstermesi gerekmektedir. Organizasyonların en önemli girdisi olarak kabul edilen insan faktörü satış sürecinin de en maliyetli unsurlarından biridir. Bu nedenle işletmelerin başarısına katkıda bulunmak adına satış elemanları kişisel özelliklerini ve satış tecrübelerini kullanarak satış / pazarlama alanında karşılaştıkları sorunlara etkin çözüm önerileri geliştirmelidirler. Bu noktada satış elemanlarının yaratıcı özellikleri ön plana çıkmakta; yenilikçi, yaratıcı ve sonuç odaklı çözümler satış elemanlarının ve bir bütün olarak satış/pazarlama departmanının başarısını kuşkusuz arttırmaktadır.

Satış elemanlarının yaratıcı özellikler edinmeleri veya mevcut yaratıcı fikir ve tutumlarını hayata geçirmelerinde birçok faktör etkide bulunmaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri satış yöneticilerinin liderlik özellikleridir. Organizasyonlarda etkin role sahip liderlerin astlarıyla olan iş ilişkileri birçok sürece temel oluşturmaktadır. Lider- üye etkileşimi (LMX) kavramı bu noktada devreye girmektedir. Etkin bir etkileşim çalışanların yaratıcı fikirler üretme ve bu fikir üretme sürecini yönetebilme kabiliyetini kuvvetlendirmektedir. Tüm bu bulgulardan hareketle bu çalışmada, lider- üye etkileşimi ve yaratıcılık kavramları farklı boyutlarıyla incelenmiş, öncül ve ardıllarına değinilmiş ve lider - üye etkileşiminin satış yaratıcılığına etkisi araştırılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Lider-Üye Etkileşimi (LMX), Satış, Yaratıcılık

ABSTRACT

Name and Surname: Ebru KALEMCI

University: Bursa Uludağ University

Institution: Social Science Institution

Field: Business Administration

Branch: Production Management and Marketing

Degree Awarded: Master Degree

Page Number: XIII + 55

Supervisor: Prof.Murat Hakan ALTINTAŞ

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE ON SALESPERSON CREATIVITY

Nowadays, businesses need to be flexible enough to adapt to changing technological conditions to survive in their field of activity. The transformations of competitors in the market conditions that are getting more and more difficult day by day increase the competition and this necessitates the planning and implementation of some actions in advance. At this point, the organizational structure of the enterprises, processes, and actions should be flexible enough to adapt to the current environment/problems. The human factor, which is accepted as the most important input of organizations, is also one of the most costly elements of the sales process. Therefore, to contribute to the success of businesses, salespersons should develop effective solutions to the problems they encounter in the field of sales/marketing by using their personality characteristics and sales experience. At this point, the creative features of the salespeople come to the fore; innovative, creative and result-oriented solutions undoubtedly increase the success of salespeople and the sales/marketing department as a whole.

Many factors influence the salespersons to acquire creative features or to implement their existing creative ideas and attitudes. One of the most important of these factors is the leadership characteristics of sales managers. Business relations with subordinates of leaders who play an active role in organizations form the basis of many processes. The concept of leader-member exchange (LMX) comes into play at this point. An effective interaction strengthens the ability of employees to produce and manage creative ideas. Based on all these findings, in this study, the concepts of leader-member interaction and creativity were examined in different dimensions, their predecessors and successors were discussed, and the effect of leader-member interaction on sales creativity was investigated.

Keywords: Leader-member exchange, Sales, Creativity

ÖNSÖZ

Liderlik ve yaratıcılık konularında günümüze kadar gerçekleştirilen araştırmalarda çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan organizasyonlardan elde edilen veriler yardımıyla derinlemesine çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda işyerinde yaratıcılık süreci ilk evreden son evreye kadar gözlemlenmiştir. Yaratıcılığı etkin bir süreç haline getirmek ve sürekli iyileştirme mantığıyla hareket etmek organizasyonların temel hedeflerinden biri haline gelmiştir. Bunun nedeni yaratıcılık kavramının yenilikçiliğin ilk adımı olarak görülmesi ve küresel boyutta rekabet avantajı sağlamasıdır. Yaratıcılığın ortaya çıkması ve sonrasında gelişerek varlığını sürdürebilmesi şüphesiz çevresel ve organizasyonel birçok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörlerden biri de yaratıcılığın oluşma sürecinde anahtar görev üstlenen liderlik davranışlarıdır.

Denetçiler ve astları arasındaki ilişki temelde ne kadar sağlıklı olursa, çalışanların liderlerinden edinecekleri bilgi ve davranış örnekleri o kadar fazla olacaktır. Çalışanlar ve liderleri arasındaki bu ilişki yaratıcılık sürecini fazlasıyla etkilemektedir. Çalışma organizasyonlar için önem arz eden bu iki konu bir bütün olarak incelendiğinde, yaratıcılığın desteklenmesine ve gelişmesine katkı sağlayacağı düşüncesinden hareketle ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışma yaratıcılık ve lider-üye etkileşimi kavramlarını ilk olarak ayrı ayrı, daha sonra da bir bütün olarak karşılıklı etkileşimlerinin incelemiş olması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın daha önce aynı alanda gerçekleştirilen ilişkili araştırmaların ışığında pazarlama alanına destek sağlayacağı ve çıkarımlarının örnek teşkil edeceği düşünölmektedir. Son olarak, çalışmanın başından sonuna kadar tüm süreçte beni destekleyen danışmanım Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bursa 01.2020

Ebru KALEMCİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	i
İNTİHAL RAPORU.....	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR TABLOSU.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÇALIŞAN YARATICILIĞI KAVRAMI

1. ÇALIŞAN YARATICILIĞI KAVRAMI.....	2
2. YARATICILIĞIN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	8
2.1.BİREYSEL YARATICILIK.....	8
2.2.ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	10
3. ÇALIŞAN YARATICILIĞININ ÖNCÜLLERİ.....	13
3.1.HEDEFLER VE AKTİVİTE BEKLENTİLERİ.....	13
3.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE GERİ BESLEME.....	13
3.3.BİREYİN YARATICILIĞINI ETKİLEYEN SOSYAL FAKTÖRLER VE ÇEVRENİN ROLÜ.....	14
3.4.LİDERLİK VE DENETLEME DAVRANIŞLARI.....	15
3.5.İŞ ORTAMININ DİĞER ÖZELLİKLERİ.....	15
4. ÇALIŞAN YARATICILIĞININ ARDILLARI.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK- YARATICILIK İLİŞKİSİ

1. LİDERLİĞİN GENEL ETKİLERİ	20
2. LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX) KAVRAMI	24
3. LİDERLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ	27
4. LİDERLİĞİN YARATICILIK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	32
5. SATIŞ ELEMANLARI ÖZELİNDE LİDERLİK-YARATICILIK İLİŞKİSİ	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER -ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SATIŞ ELEMANI YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	36
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	36
3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ.....	36
4. ARAŞTIRMANIN SORU FORMU VE ÖLÇEKLER	36
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ	37
6. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK DAĞILIMI	38
7. ANALİZ	38
7.1.AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ.....	40
7.2.DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ	41
7.2.1.Doğrulayıcı Faktör Analizi	41
7.2.2.Yapısal Eşitlik Analizi	42
SONUÇ	45
KAYNAKÇA	48
EKLER	55
Ek 1:Anket Formu	55

KISALTMALAR TABLOSU

Kısaltma

a.g.e.
Bkz.
C.
Cmin
CFI
et al.
GFI
No.
p.
RMSEA
S.
s.
v.d.
vb.
Vol.

Bibliyografik Bilgi

Adı Geçen Eser
Bakınız
Cilt
Ki-kare
Comparative Fit Index
Ve diğerleri
Goodness-of-Fit Index
No
Page
Root Mean Square Extracted Approximation
Sayı
Sayfa
Ve diğerleri
Ve benzeri
Volume

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo 3.1: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Yaş Dağılımı	39
Tablo 3.2: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	39
Tablo 3.3: KMO ve Barlett Testi Sonuçları	40
Tablo 3.4: Yapıların İçsel Tutarlılıkları	40
Tablo 3.5: Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Yükleri	41



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil 1.1: En Yüksek Yaratıcılık Alanının Kesişimi	4
Şekil 1.2: Yaratıcılık, Satış Performansı ve İçsel Motivasyon İlişkisi	8
Şekil 1.3: Yaratıcı Bireyden Uygulanabilir Fikirler Fikir Aktarımı	10
Şekil 1.4: Yaratıcılığın Pozitif ve Negatif Sonuçları	19
Şekil 2.1: Liderlerin Yaratıcı Düşünme Modeli	31
Şekil 3.1: Ölçüm Modeli	38
Şekil 3.2: Lider Üye Etkileşimi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	42
Şekil 3.3: Satış Yaratıcılığı Boyutuna İlişkin Bağımsız Doğrulayıcı Faktör Analizi	43
Şekil 3.4: Çalışmada Önerilen Hipotez Analiz Sonucu	44

GİRİŞ

Günümüzde artan küresel çapta rekabet ve hızla gelişen teknolojinin kuruluşların hayatta kalmasında ve varlıklarını uzun süre devam ettirmesinde en etkin rolü oynayan değişkenlerden biri olarak çalışan yaratıcılığının önemi yadsınmamaktadır. Kurum içindeki yaratıcı çalışanlar, oluşan iç ve dış faktörlü çevresel değişikliklere en kısa sürede uyum sağlayabilecek ürün, hizmet, süreç ve prosedürleri geliştirmek ya da uyumlu hale getirmek için yeni fikirler ortaya koymaktadırlar. Kurumun varlığını devam ettirmesinde fazlasıyla önem arz eden yaratıcılığın teşvik edilmesi ve her zaman geliştirilmeye yönelik aksiyonlar alınması birçok örgütün hedefi haline gelmiştir.

Bunu yapmak için, önce LMX'i liderlik yaklaşımlarının genel bir sınıflandırması olarak tanımlayarak LMX'in liderlik teorisine nerelere uyduğunu açıklamaya çalışıyoruz. Bu sınıflandırma, düzey konuları göz önüne alınarak oluşturulmuştur ve liderlik teorilerini liderliğin üç yönünün (ör. Lider, takipçi, ilişki) ele aldığı alana göre sınıflandırmaktadır

Çalışmanın birinci bölümünde yaratıcılık ve dolayısıyla çalışan yaratıcılığı ele alınmış, önemi irdelenmiştir. Yaratıcılık birey ve örgüt olarak bazında incelenmiş, çalışan yaratıcılığının öncülleri ve ardılları açıklanarak detaylandırılmıştır.

İkinci bölümde, çalışmanın temelini oluşturan liderlik-yaratıcılık ilişkisi farklı alt başlıklarla incelenmiştir. İnceleme sonucunda varılan noktada “Lider-Üye Etkileşimi”detaylı olarak gözlemlendiği ve satış elemanları üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Lider-Üye Etkileşimi liderlik yaklaşımlarının genel bir sınıflandırması olarak tanımlanmış, bu sınıflandırma liderlik teorileri göz önüne alınarak oluşturulmuştur.Liderliğin üç yönüne göre (lider,üye ve aralarındaki ilişki) konu incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise lider- üye etkileşiminin satış yaratıcılığı üzerindeki etkisinin araştırılması, analizi, elde edilen bulgular ve araştırma sonucunun değerlendirilmesi şeklinde alt başlıklara ayrılarak oluşturulmuştur. Lider ve takipçisi arasında oluşturulan bu etkileşimin sonucunda organizasyonlar için önem arz eden yaratıcılığın olumlu yönde pekiştğini söyleyebiliriz.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN YARATICILIĞI KAVRAMI

1. ÇALIŞAN YARATICILIĞI KAVRAMI

Küreselleşme sürecinin iş hayatındaki rekabetin şiddetini her geçen gün arttırdığı günümüz koşullarında, organizasyonların dışa kapalı bir düşünce yapısıyla, yenilikçi ve yaratıcı süreçleri göz ardı eden tekdüze bir şekilde çalışması ve çalışanların düşüncelerinin yok sayarak başarı sağlaması mümkün gözükmemektedir. Bunun aksine artık çalışanların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerine önem verilmekte ve yönetime etkin bir şekilde katılımları sağlanmaktadır. Son yıllarda iş ortamında müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında ve olası problemlerinin çözümünde, çalışanların inisiyatif kullanmaları, sundukları ürün ve hizmetlere yaratıcı özelliklerini yansıtmaları hem işletmeler hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir¹. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, yaratıcılık organizasyonel başarı için bir gereklilik halini almıştır².

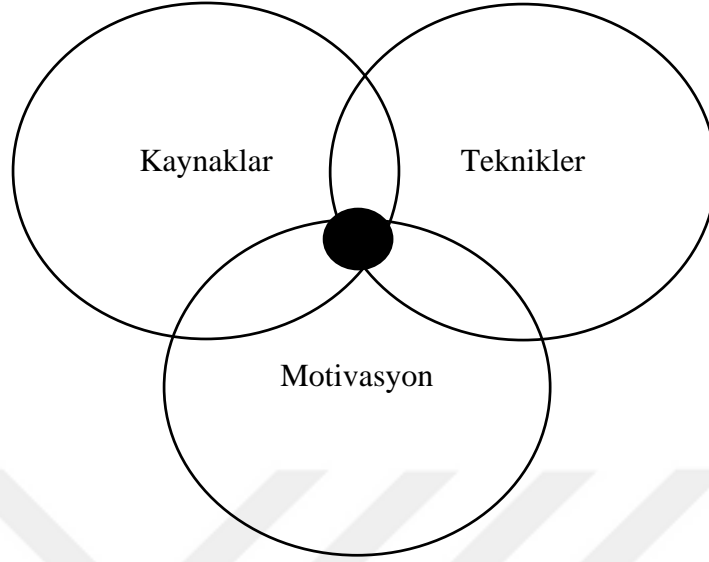
Yıllar içinde yaratıcılık kavramı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda ortaya konan farklı yaklaşımlar, yer yer yanlısamlara neden olan ve yaratıcılık kavramı üzerinde fikir ayrılıkları doğuran çeşitli yanılgıları da beraberinde getirmiştir. Bu farklı çalışmalarda ortaya çıkan ve üzerinde bir fikir birliğine varılamayan çeşitli önerme ve sorulara çeşitli örnekler verilebilir: Ne kadar akıllı olursanız, o kadar yaratıcısınız, gençler daha yaratıcıdır, yaratıcılık riskli bir süreçtir ve risk almayı başarabilen bireyler içindir, yaratıcılık yalnız yapılan bir eylemdir, yaratıcılığı yönetemezsiniz³. Rouquette (2007) yaratıcılığı toplum içinde kişisel bir kavram olarak tanımlamanın, kimyanın ilk dönemlerindeki kısır açıklamaları yeniden yayınlamakla aynı anlama geldiğini belirtmiştir⁴.

¹ Neslihan Serçeoğlu, “Yaratıcılık ve Hizmet Odaklılık: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama”, 9th International Conference: New Perspectives in Tourism and Hospitality, 2014, s.339

² Guangping Wang, Richard G. Netemeyer, “Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity”, *Journal of Business Research*, S.57, 2004, s. 805

³ “Managing Creativity and Innovation”, *Harvard Business Essentials*, 2003, s.80-81

⁴ Michel-Louis Rouquette, **La Creativite**, Dost Kitabevi Yayınları, 1.b, Ankara, 2007, s.112



Şekil 1.1: En Yüksek Yaratıcılık Alanının Kesişimi

Kaynak: Teresa M. Amabile, “A Model Of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, S. 10, 1988, s.157

Şekil 1’de görülebileceği üzere ‘Yaratıcılık kesişimi’; kaynaklar, teknikler ve motivasyon kümelerinin örtüştüğü kesişim alanıdır. Bu alan, bireyler açısından en yüksek yaratıcılık alanıdır ve kurumlar için en yüksek seviyede yeniliği temsil eder⁵. Bununla birlikte yenilik sürecinin başarısı, yaratıcılığın en önemli unsuru olarak kabul görmektedir⁶. Hayal gücü yaratıcılığın önemli bir parçasıdır, ancak çalışanın alanda uzmanlığı ve işe/işletmeye yönelik motivasyonu da önem arz etmektedir⁷. Bireyin içsel motivasyon, uzmanlık, ve yenilikçi bilişsel stil gibi nitelikleri ne kadar yüksek ise, yaratıcılığına o derece pozitif etki sağlamaktadır⁸. Bununla birlikte bir ekip olarak öğrenmeyi teşvik etmek de yaratıcılığı pozitif yönde etkileyen unsurlar arasında görülmektedir.

Yaratıcılık, her alanda duygusal ve düşünsel davranışlar ya da beceriler şeklinde görülebilmemesine rağmen, literatürde üzerinde fikir birliğine varılan net ve kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Bunun nedeni yaratıcılık kavramının; bilim, sanat, reklamcılık, moda, dekorasyon gibi pek çok bilimsel, sanatsal ve sosyal boyutları kapsamasıdır. Bu nedenle konu

⁵ Teresa M. Amabile, “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, C.10, 1988, s.157

⁶ Mari’ A F., Mu Noz-Doyague, Nuria GonzAlez-A’ Lvarez, Mariano Nieto, “An Examination Of Individual Factors and Employees Creativity: The Case Of Spain”, *Creativity Research Journal*, C.20, S.1, 2008, s.21

⁷ Teresa M. Amabile , “How To Kill Creativity”, *Harvard Business Review*, 1998, s.78

⁸ Doyague, a.g.e., s.25

üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda bulunan tanım ve açıklamalarda farklı bakış açıları ortaya konmuştur⁹.

Yaratıcılık, mevcut ve oluşabilecek sorunları çözmek veya ihtiyaçları karşılamak için yeni fikirler geliştirmek ve bu fikirleri ifade etmek için oluşan bir süreçtir. Yaratıcılık, yenilikler üretmek için hedefe yönelik bir süreç olduğundan bir yetenek olarak görülmemektedir¹⁰. Problemler kesin ve net olmamakla birlikte çözümler için farklı bakış açılarıyla inceleme yapılmalı ve ortak bir çözümde karara varılmalıdır. Bu yüzden yaratıcılık, bireyler arasında dinamik bir yapıya sahiptir¹¹.

Yaratıcılık, organizasyona yarar sağlayan her türlü ürün, hizmet ve prosedürün geliştirilmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin kısa ve uzun vadede hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda yarar sağlayabilecek tüm fikirler ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Böylelikle yaratıcılık, uygulamalardaki aşamalı iyileştirmelerden, yeni ürünlerin geliştirilmesindeki radikal ve önemli buluşlara kadar sıralanabilmektedir¹².

Ayrıca yaratıcılık, bireylerin becerileri ve en güçlü tutkuları ile örtüşmektedir¹³. Bir düşüncenin yaratıcı olarak adlandırılabilmesi için reel olarak uygulanabilir olması ve ticari açıdan karlı olması gerekmektedir¹⁴. Aynı zamanda yaratıcılık kavramı, birey veya bir grubun üyeleri tarafından çalışılarak yeni ve yararlı fikirlerin, süreçlerin veya prosedürlerin üretimi, kavramsallaştırması veya geliştirilmesini kapsamaktadır¹⁵. Yaratıcı düşüncede bireyler, söz

⁹ Ercan Ertekin, *Yaratıcı Düşünme Becerisini Geliştirmeye Yönelik Bir Grup Rehberlik Programının Etkililik Araştırması*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2004, s.2

¹⁰ "Managing Creativity and Innovation", *Harvard Business Essentials*, 2003, s.82

¹¹ Hakkı Okan Yeloğlu, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.7, S.1, 2007, s.135

¹² Yılmaz Akgündüz, "Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C.9, S.20, 2013, s.132

¹³ Teresa M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, C.40, S.1, 1997, s.42

¹⁴ Gökhan Kerse, Canan Nur Karabey, "Personel Güçlendirme ile Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.29, 2014, s.25

konusu problemlere mevcut fikirleri bir araya getirerek ve yaratıcı düşünebilme becerilerini de kullanarak yaklaşırlar¹⁶. Yaratıcılık, bir amaç elde etmek için yeni fikirler ya da araçlar geliştirmek ya da uygulamayı amaçlar, ancak soyut düşüncelerin, nesnelere ya da olayların potansiyel amaca uygunluğunun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir¹⁷.

Maslow'a göre yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için gerekli olan iki temel faktör dayanıklılık ve cesarettir. Buna göre bireyler, diğer bireylerin kendilerine yaklaşımında kendilerini daha açık şekilde ve sürekli olarak ifade ettiğinde daha özgür davranacak ve daha yaratıcı fikirler ortaya çıkarabilecektir¹⁸. Maslow bunun yanında yaratıcılığı birincil yaratıcılık (kendiliğinden, oyun ve eğlence özellikleri taşıyan) ve ikincil yaratıcılık (denetimli, disipline edilen, oyun ve eğlence ile ilgisi olmayan) olarak kategorize etmiştir¹⁹. Özel yetenek gerektiren yaratıcılık ile kendini gerçekleştirme anlamındaki yaratıcılığı, kişilik özelliklerinden ayırarak, ikincisinin olağan yaşamda geniş ölçüde ortaya çıktığını belirtmektedir²⁰. Yaratıcılığı etkileyen beş çevresel bileşen varlığından söz edebiliriz. Bunlardan ilki yaratıcılığın teşvik edilmesi anlamında oluşturulabilecek her türlü tutum ve davranışlardır. İkinci olarak iş görenlere özerklik ya da özgürlük tanıyarak süreci hızlandırmak mümkündür. Çeşitli kaynaklar kullanılarak destekleme konusunda her türlü materyal, bilgi ve diğer kaynaklar iş görenlere sunulmalıdır. Pozitif bir tutumla ve iş yükü hafifletilerek çalışanlara verimli zaman oluşturma amaçlanmalıdır. Bunların yanı sıra örgüt içinde negatif etki gösterebilecek her türlü tutum, davranış ve engellerden kaçınılmalıdır²¹.

Ayrıca; meydan okuma, özgürlük, kaynaklar, çalışma grubu özellikleri, denetleyici teşvik ve örgütsel destek de yaratıcılığı etkileyen diğer faktörlerdendir²². Hemen her tanımın ortak olarak yer verdiği husus yeni bir ürün ortaya konması ve çevre faktörüdür. İnsanlar farklı yeteneklerde doğmalarına karşın, her insan belli bir düzeyde yaratıcı düşünebilmektedir²³.

¹⁵ Christina E. Shalley, Lucy L. Gilson, Terry C. Blum, "Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions To Leave", *Academy of Management Journal*, C.43, S.2, 2000, s.216

¹⁶ Amabile , a.g.e., 1988, s.7

¹⁷ Keith James, Karla Clark, Russell Cropanzano, "Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension", *Creativity Research Journal*, C. 12, S.3, 1999, s.212

¹⁸ Mehmet Y. Yahyagil, *Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Yönetim, S.38, 2001, s.8

¹⁹ Rouquette, a.g.e, s.15

²⁰ Nuray Sungur, *Yaratıcı Düşünce*, Özgür Yayınevi, 1.B, 1992, İstanbul, s.54

²¹ Teresa M. Amabile, "Regina Conti, Changes In The Work Environment For Creativity During Downsizing", *Academy Of Management Journal*, C.42, S. 6, 1999, s.631

²² Amabile , "How To Kill Creativity", s.80

²³ Ertekin, a.g.e. s.4

Yaratıcılık, literatürde yeni yeni kendine yer bulan ancak hızla büyüyen bir araştırma alanıdır²⁴. Literatürde çalışan yaratıcılığı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, konu ile ilgili ilk araştırmaların 1980'lerin sonlarında başladığı görülmektedir. Çalışan yaratıcılığı, örgütlerin hayatta kalması ve başarısının anahtarı olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların yaratıcılığının, iş performansı ve organizasyonel çıktılar gibi işle ilgili sonuçlarla pozitif ilişkili olduğu öne sürülmektedir²⁵.

Organizasyonlar hedeflerine ulaşma, varlıklarını devam ettirme, büyüme sağlayabilme, rekabet edebilir duruma gelme ve fark yaratabilmek için iş görenlerin yaratıcılık özelliklerine giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar²⁶. İş görenler yaratıcı özellikleri açısından önemli farklılıklara sahiptirler. Yaratıcı yeteneğe sahip olan iş görenler, diğer çalışanlara göre daha yenilikçi fikirler ve problem çözümünde daha esnek bir düşünce yapısıyla etkin davranışlar gösterebilme eğilimindedirler²⁷.

Yaratıcı düşünme yeteneği, göreceli olarak belirli kişilik özellikleriyle paralellik göstermektedir. Bilişsel esnekliği ve entelektüelliği geliştirecek tekniklerin öğrenilmesi ve uygulanması ancak yaratıcılık becerilerine sahip bireyler tarafından uygulanabilmektedir²⁸. Yaratıcılıkla en sık ilişkilendirilen kişilik özellikleri, yeni deneyimlere açık olma, proaktif düşünce ve davranış yapısı ve risk alma eğilimidir²⁹. Bununla birlikte çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin yeni şeyler yaratma eğilimlerini etkilediği gözlemlenmiştir³⁰.

Yaratıcılık, bireysel ve bağlamsal yaklaşımlar gerektirmektedir ve yaratıcılıkta sosyo kültürel yaklaşım olarak adlandırılan disiplinler arası stratejiye ihtiyaç olduğu gözlemlenmiştir³¹.

²⁴ Jing Zhou, Christina E. Shalley, "Research On Employee Creativity: A Critical Review and Directions For Future Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2015, s.165

²⁵ Amabile, "Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity", Boulder, CO: Westview, 1996

²⁶ Engin Kanbur, "Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.14, S.2, 2016, s.265

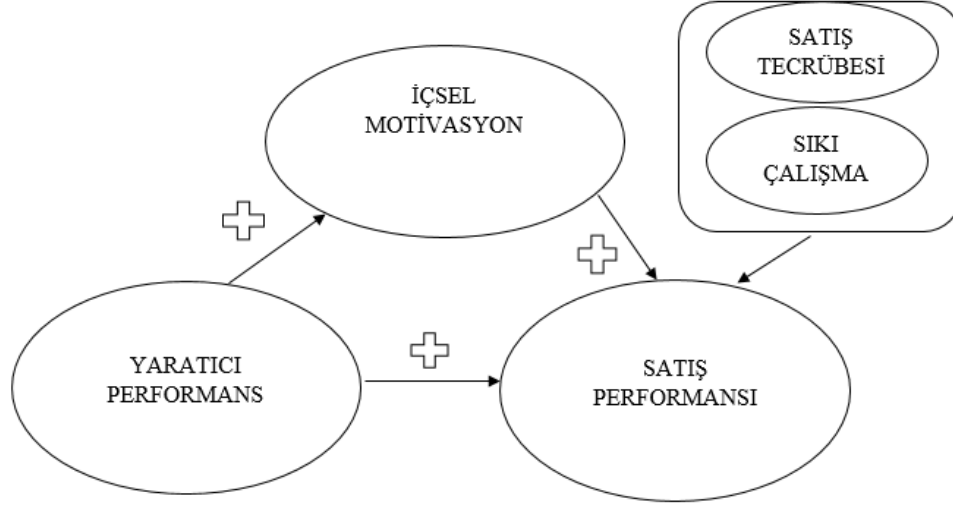
²⁷ Ebru Yıldırım, "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S.12, 2007, s.112

²⁸ Amabile, a.g.e., 1997, s.43

²⁹ Thomas WH Ng, Daniel C Feldman, "A Comparison Of Self-Ratings and Non-Self-Report Measures Of Employee Creativity", *Human Relations*, C.65, S.8, 2012, s.1025

³⁰ Md. Hassan Jafri, Chimi Dem, Sonam Choden, "Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate", *Business Perspectives and Research*, C.4, S.1, s.62

³¹ Keith Sawyer, *Explaining Creativity*, Oxford University Press, New York, 2006, s.295



Şekil 1.2: Yaratıcılık, Satış Performansı ve İçsel Motivasyon İlişkisi

Kaynak: (Mahmood A. Bodla, Basharat Naem, “Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance”, *Creativity Research Journal*, C.26, S.4, 2014, s.469)

Yaratıcı fikirler, günlük görevlerin etkinliğini ve müşteri memnuniyetini artırır, böylece iyi bir müşteri portföyünün oluşturulmasına ve genel satış performansının artmasına da katkıda bulunur³². Yaratıcılık, tutumdan çok içsel motivasyon durumuna bağlıdır ve bu durumun uygulanmasını tetikleyen dışsal ödüller bulunmaktadır. İnsanlar ekonomik ve sosyal varlıklardır ve kendilerini tatmin etme arayışı içindedirler. Bu yüzden çalışanların yaratıcılık sürecine katılımlarını teşvik etmek için ödül çeşitliliği metodu kullanılmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmanın çalışanların, yaratıcılık sürecindeki başarılarının yöneticileri tarafından sembolik olarak tanınmasının içsel motivasyonlarını önemli ölçüde etkilemekte olduğunu ortaya koymuştur³³. Çalışanların iş ortamında kendilerini güvende hissetmeleri ve örgüt içerisinde özellikle üst yönetim tarafından desteklendiğini bilmeleri yaratıcılık sürecine olumlu etki sağlayacaktır.

³² Wang, a.g.e. , s.806

³³ Camille Carrier, “Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study” ,*Creativity and Innovation Management*, C.7, S.2, 1998, s.154

2. YARATICILIĞIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yaratıcılık kavramı üzerine ortak bir tanım bulunmasa da, literatürde yaratıcı düşünme ve yaratıcı kişilerin özelliklerine dair ortak yaklaşımlar bulunmaktadır. Yaratıcı düşünce kavramı ve yaratıcılık alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde, temel yaklaşım alanları olarak sezgi ve hayal gücünü kullanma, değer katma, yeni ürün ve hizmetler üretme ile daha önce gerçekleştirilmemiş olanı meydana getirme bulunmaktadır³⁴. Yine benzer şekilde yaratıcı kişilik özelliklerinin temel hareket noktası farkındalık, esnek düşünebilme, mizahi yaklaşım ve hayal gücüdür³⁵. Yaratıcı bireylere ilişkin literatürde belirtilen diğer bazı kişisel özellikler arasında ise; yapıcı eleştiride bulunma, meraklı olma, özgür bir düşünce yapısına sahip olma, kendine güvenme ve karşıt fikirler ileri sürmede yetenek sahibi olmak gibi birçok özellik bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında sonraki bölümlerde yaratıcılığın bireysel ve örgütsel boyutları incelenmiştir.

2.1.BİREYSEL YARATICILIK

Bireysel yaratıcılık kavramında birey, organizasyon için yararlı çıktılar sağlayarak mevcut ve oluşabilecek sorunların çözümünde etkili teknikler geliştirmektedir.³⁶ Yeteneklerin, eğitimin, bilişsel becerilerin, ilgi kalıplarının ve kişilik eğilimlerinin bir bütün olarak yaratıcı davranışları etkilemek için etkileşim halindedirler³⁷. Bireysel yaratıcılık düzeyi yüksek iş görenler ortaya yeni fikirler çıkarabilir, araştırma ve geliştirme konusunda katkıda bulunabilir ve yenilikleri ortaya çıkaracak süreçler geliştirebilmektedirler³⁸.

Bireysel yaratıcılık örgütün; değişken ve rekabetçi ortamlara uyum sağlayabilmesi, yenilikçi yaklaşımlar izlemesi, performansını geliştirebilmesi, rekabetçi avantaj sağlayabilmesi,

³⁴ Selda Samen, “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.17, S.2, 2008, s.365

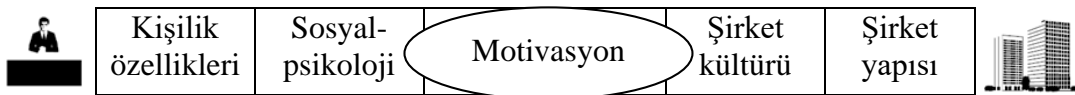
³⁵ Ertekin, a.g.e., s.10

³⁶ Qin Zhou, Giles Hirst, Helen Shipton, “Context Matters: Combined Influence Of Participation and Intellectual Stimulation on the Promotion Focus–Employee Creativity Relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, S.33, 2012, s.905

³⁷ Amabile, a.g.e., 1988, s.131

³⁸ Satu Parjanen, “Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity”, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, C.7, 2012, s.113

hedefe ulaşabilmesi ve rekabetçi ortamda varlığını sürdürebilmesi için kritik bir öneme sahiptir³⁹. Başarılı bir performans sergilemek için gereken yaratıcılık özellikleri gün geçtikçe artmaktadır⁴⁰. Bireylerde yaratıcılığın bileşenleri; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyondur. Ayrıca yaratıcılık sürecinde öneme sahip diğer bir unsur olarak doğru kişileri doğru işlerle eşleştirmek, bireysel yaratıcılığı geliştirmek için en basit ve en etkili yaklaşım olarak belirtilebilir. Yöneticiler, çalışanlarını uzmanlıklarını en iyi şekilde ortaya koyabilecekleri işlere atadıklarında, yaratıcı düşünme becerilerini ve içsel motivasyonlarını işlerine yansıtma sonucunda etkili eşleştirme elde edilir. Bir diğer unsur ise çalışanlara yeterli seviyede özgürlük vermektir. Amabile (1988), yöneticilerin doğru seviyede özgürlük sağlanarak aşırıya kaçmamaları şartıyla işle ilgili araçların kullanımının çalışanlara bırakılması gerektiğini belirtmiştir. Araçların kullanımındaki bu özgürlük çalışanların yaratıcı özelliklerini ortaya koymalarına imkân sağlayacaktır. Yaratıcı bir yaklaşımda departman / işletme hedeflerine ulaşmanın en iyi yolunu bulma işini çalışanlara bırakmak onlara doğrudan ve kesin iş emirleri vermekten daha verimli olacaktır. Ayrıca çalışanlara yeterli zaman ve kaynak sağlanarak beklentiler ve gereklilikler arasında denge oluşturulmalıdır. Çalışanlar işlerini yapmak için gereken kaynaklardan yoksun olduklarını hissettiklerinde yaratıcı davranışlar ortaya koyma olasılıkları zayıflamaktadır⁴¹. Ayrıca bireysel yaratıcılığın proaktif kişilik özellikleriyle önemli bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Yaratıcılık gereksinimi, proaktif kişileri aktif olarak yaratıcı faaliyetler oluşturmaya yönelmektedir⁴².



Şekil.1.3: Yaratıcı Bireyden Uygulanabilir Fikirlere Fikir Aktarımı

Kaynak: Christiaan Van Dijk, Jan Van Den Ende, “Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity Into Practicable Ideas”, *R&D Management*, C.32, S5, 2002, s. 388

³⁹ Giles Hirst, Daan Van Knippenberg, Chin-Hui Chen, Claudia A. Sacram, “How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation–Creativity Relationship”, *Academy of Management Journal*, C. 54, S. 3, 2011, s.111

⁴⁰Elizabeth C. Hirschman, “Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity”, *Journal Of Consumer Research*, C.7, 1980, s.286

⁴¹ Managing Creativity and Innovation”, Harvard Business Essentials, 2003, s.83-84

⁴² Tae-Yeol Kim, Alice H. Y. Hon, Deog-Ro Lee, “Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects Of Job Creativity Requirement and Supervisor Support For Creativity”, *Creativity Research Journal*, C.22, S.1, 2010, s.43

Bunun yanı sıra çalışan yaratıcılığını olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir⁴³:

- Denetimin olumsuz etkileri çalışanın yaratıcılığında negatif yönlü bir etkiye neden olmaktadır⁴⁴.
- Çalışanın duygusal tükenmişlikleri ve çalışan yaratıcılığı arasında da olumsuz bir ilişki vardır⁴⁵. Kaygı, sıkıntı ve olumsuz ruh hali ile yaşanan hayal kırıklığı çalışanların yaratıcılığını olumsuz yönde etkiler. Olumsuz ruh halindeki bireyler pozitif duygu durumundakilerden kuşkusuz daha düşük yaratıcılık sergiler⁴⁶.
- Görevini kötüye kullanan üst yönetim ve çalışanın yaratıcılığı arasında negatif bir ilişki oluşmaktadır.
- Yüksek iş yükü ve yüksek ev gerilimi, bireylerin yaratıcılığını en kötü etkileyen unsurlar arasındadır.

2.2.ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Yaratıcılığı tanımlamak ve anlamlandırmak iş görenleri yaratıcılığa sevk etmek ve uygulamaktan çok farklı bir sorundur. Yaratıcılık olgusu gerek zaman gerekse maddi anlamda maliyet içermekle birlikte organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve gelişim göstermeleri için gereklidir. Bununla birlikte yaratıcılık otoriter ve monoton bir yapıda oluşamaz ve gelişemez. Bu noktada örgütsel yaratıcılığı oluşturmak konusunda, liderlere önemli görevler düşmektedir. Liderler, yeni ve yaratıcı fikirleri işletmenin her kademesinden beklediklerini açıkça ortaya koymalı, çalışanların yaratıcılıklarını organizasyonların hedefleri üzerinde oluşturmalarını ve fikirlerini bu hedefe yönelik yaratıcı eylemlere dönüştürmelerini belirtmelidirler⁴⁷.

⁴³Linn Van Dyne, Karen A. Jehn, Anne Cummings, "Differential Effects Of Strain On Two Forms Of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity", *Journal Of Organizational Behavior*, C.23, 2002, s.61

⁴⁴Guohong Helen Han, P. D. Harms, Yuntao Bai, "Nightmare Bosses: The Impact of Abusive Supervision On Employees' Sleep, Emotions, and Creativity", *J Bus Ethics*, C. 145, S.1, 2017, s.21

⁴⁵Han, a.g.e, s.24

⁴⁶Nora Madjar, Greg R. Oldham, Michael G. Pratt, "There's No Place Like Home? The Contributions Of Work and Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance", *Academy Of Management Journal*, C.45, S.4, 2002, s.759

⁴⁷Şaban Esen, *Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 1996, s.52

Örgütsel yaratıcılık, organizasyonlarda birlikte çalışan bireyler tarafından değerli ve faydalı yeni ürünlerin, hizmetlerin, prosedürlerin veya süreçlerin yaratılması olarak yorumlanabilir. Örgütsel yaratıcılık sadece fikirlerle ilgili değil, aynı zamanda eylemler, inovasyon ve ilerleme ile de ilgili bir kavramdır⁴⁸. Yaratıcı ortamın getirdiği asıl amaç örgütün mevcut ve gelecekte oluşabilecek problemleri üzerinde yaratıcı ve yenilikçi düşünceler geliştirmeyi özendirmeğidir. Hiçbir düşünce değersiz kabul edilmemeli ve iş görenlerin fikirlerini açıkça söyleyebilmeleri için gerekli ortam yaratılmalıdır. Bunun yanında örgütün ihtiyaç duyabileceği konularda eğitim ve karşılıklı bilgi alışverişi sağlanabilecek çeşitli örgüt içi faaliyetler de oluşturulmalıdır. Bu ortamı yaratmak, bu tutumu aşlamak en üst yöneticinin görevlerindedir ve yöneticiler problemlere yenilikçi ve net çözümler sağlamaları konusunda çalışanlarına ılımlı yaklaşımda bulduklarını göstermek zorundadırlar⁴⁹.

Örgütsel davranış olgusu bağlamında organizasyonların başarısı çalışanlarına bağlı olduğundan, örgütlerde yaratıcı koşulların oluşmasını destekleyecek bir yapı düzenlenmelidir⁵⁰. Yaratıcılık organizasyonlar açısından kritik bir rekabet kaynağı olarak kabul edilir⁵¹. Yaratıcılık örgütün varlığını devam ettirebilmesi, gelişim göstermesi ve rakipleriyle rekabet edebilecek duruma gelmesi için hayati derecede önemlidir. Çünkü yaratıcılık kavramı; kişinin ve örgütün düşünsel yeteneklerini uygulaması ve bunun sonucunda yeni çıktılar elde edilmesini sağlar. Yaratıcılık, organizasyonların yenilikçi potansiyelinin temelini oluşturduğundan uzun dönemli bir başarının sürdürülebilirliğinde ve rakiplerinden farklılaşmasında da önem teşkil etmektedir⁵².

Yaratıcı kişisel özellikler çoğunlukla, yenilikçi ve yaratıcı örgütlerin ortaya çıkması için yeterli olmayabilirler. Hızla değişen çevreye uyum sağlamak ve daha yenilikçi özellikler geliştirmek adına örgütlerin titizlikle izlemesi gereken belirli unsurlar mevcuttur. Önem derecesi bakımından sıralandığında bu unsurlar örgüt içerisinde aşırı yapılanmayı en aza indirmek, birey ve örgüt açısından oluşturulan girdileri en yüksek düzeye çıkarmak, örgüt içindeki operasyonları canlı tutmak için yaratıcı bireyleri devreye sokmak, yaratıcı davranışları ödüllendirmek ve teşvik

⁴⁸ Rıfat İraz, Emre Akyazı, “Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma” (Bildiri)

⁴⁹Sungur, a.g.e., s.257

⁵⁰ Yahyagil, a.g.e., s.11

⁵¹Christina E. Shalley, “Effects Of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting On Creativity and Productivity”, *Academy of Management Journal*, C.38, S.2, 1995, s.483

⁵² Neslihan Derin, Erkan Demirel, “Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3, S.2, 2011, s.257

etmektedir⁵³. Bu koşullar ile birlikte işletme içindeki yapının da bu sürece uyum sağlaması için gerekli bazı koşulların oluşturulması önem arz etmektedir. Etkili bir stratejik plan dahilinde çalışanlara destek sağlanmalı ve işbirliği içerisinde olunmalıdır. Sağlıklı bir ast üst ilişkisi oluşturulmalı ve açık iletişim yapısı benimsenmelidir. İş görenlerin yüksek seviyede yaratıcı fikirler oluşturmalarına elverişli ortam yaratılmalı ve yeterli kaynak kullanımını aktifleştirilmelidir⁵⁴.



⁵³ Esen, a.g.e., s.59

⁵⁴ Esen, a.g.e., s.58

3. ÇALIŞAN YARATICILIĞININ ÖNCÜLLERİ

3.1.HEDEFLER VE AKTİVİTE BEKLENTİLERİ

Hedefler önem arz eden sorunlara motive etmeye ve yönlendirmeye hizmet etmektedirler ve insanları motive ederek dolaylı olarak söz konusu sorunu çözmeye yönelik gerçekleştirilen eylemler üzerinde etkide bulunurlar⁵⁵. Hedefler, insanların nelere dikkat ettiklerini, ne kadar çok çalıştıkları ve ne kadar süre bir göreve devam edebileceklerini etkileyerek eylemleri doğrudan düzenlerler. Hedefe ulaşmayı kolaylaştıracak görev stratejilerini keşfetmek ve kullanmak için insanları motive etmek bu süreçte yönetsel bağlamda önem taşımaktadır⁵⁶.

Zor ve spesifik bir hedef, bireylerin dikkat ve enerjilerini belirli bir yöne yönlendirip, performansını artışlarını beraberinde getirebilir. Hedef belirleme etkisi genelde saf verimlilik üzerine odaklanır. Hedefler aslında üstlerden gelen birer direktif özelliği de taşıdığından, bireylerin görevlerine odaklanmalarını sağlarlar. Burada üzerinde durulması gereken bir nokta olarak verimlilik hedefleri verimliliği artırabilirken, yaratıcılık üzerinde nötr ya da olumsuz etkiye sahip olabilmektedirler⁵⁷.

3.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE GERİ BESLEME

Performans değerlendirmesi, herhangi bir işin ayrılmaz bir parçası olduğundan üzerinde durulması gereken noktalardan bir tanesidir. Yaratıcı performans için hedefler atayarak çalışanlarda rol beklentileri yaratmak da yaratıcı etkinliğin üst düzeylere ulaşmasında etkili rol oynamaktadır⁵⁸. Geribildirim sürecinde, çalışanlar performansları hakkında doğrudan bilgi edinirler⁵⁹.

Çalışanlara performans geri bildirimini sağlamak birçok yöneticinin önem verdiği kilit bir noktadır. Geri bildirim yaratıcılık için özellikle önemli olabilir, ancak bu yaratıcı bir yaklaşımla

⁵⁵ Zhou and Shalley, a.g.e., s.180

⁵⁶ Christina E. Shalley, Lucy L. Gilson, "What Leaders Need To Know: A Review Of Social and Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity", *The Leadership Quarterly*, C.15, 2004, s.38

⁵⁷ Zhou, a.g.e., s.182

⁵⁸ Zhou, a.g.e., s.182

⁵⁹ Filipe Coelho A, Mário Augusto, Luis Filipe Lages, "Contextual Factors and The Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation", *Journal Of Retailing*, C.87, 2011, s.35

yeni şeyler denemeyi ve risk almayı da içerir. Çalışanların yaratıcılığını güçlendirmek için yapıcı geri bildirimler paylaşmak son derece önemlidir. Ayrıca burada dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur da geri bildirim alıcıya nasıl aktarıldığıdır. İş arkadaşlarından gelen yararlı geri bildirimler, çalışanların yaratıcı olmalarını teşvik etmek için yaratıcı etkinliklere olan güvenlerini arttırmakta anlamlı bir etkiye sahip olacaktır ve doğrudan çalışanların iş hakkında yeni ve yaratıcı bilgiler geliştirmeye yönelik ilgilerini arttırmaktadır⁶⁰.

3.3.BİREYİN YARATICILIĞINI ETKİLEYEN SOSYAL FAKTÖRLER VE ÇEVRENİN ROLÜ

İş arkadaşları, aynı çalışma ortamında faaliyet gösteren, bireysel ve örgütsel yaratıcılık sürecinde birbirleri ile sık etkileşim halindedirler⁶¹. Bu nedenle ekip üyelerinin yalnızca bireysel yaratıcı süreçlerinin değil, aynı zamanda ekip çalışmasının doğasını da anlamak zorunludur⁶².

Sosyal çevrenin yaratıcılığa etkisi yadsınamaz. İnsanların sergiledikleri tutum ve davranışlar, çevreden aldıkları destek vasıtasıyla gelişir. Yaratıcılık işbirliği ve güvene dayanan bir ortamda daha kolay sonuç verir. Ayrıca fikirlerin eyleme geçirilebildiği ortamlarda herkesin fikrinin değerli görülmesi, statü ve yetkinin düşünce üretimine yansıtılmaması, yeniliğin ve öğrenmenin motive edilmesi, farklılığa gösterilen anlayış, yanılığa hoşgörü ve takdir yaratıcılığa olumlu yönde etki eder⁶³. Bunun yanı sıra aile ve toplum yapısı, eğitim imkânları, amaçlara yöneltici özendirici ve özgürlükçü bir ortam sağlamak, yaşam düzeyi gibi unsurlar da bireyin yaratıcılığına etki eden diğer sosyal faktörlerdendir⁶⁴.

⁶⁰ Jing Zhou, Jennifer M, George, “When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression One Voices”, *Academy Of Management Journal*, C.44, S.4, 2001, s.685

⁶¹ Zhou, a.g.e, s.686

⁶² Sawyer, a.g.e., s.286

⁶³ Ertekin, a.g.e., s.20

⁶⁴ Esen, a.g.e., s.31

3.4.LİDERLİK VE DENETLEME DAVRANIŞLARI

Gerek toplumlar gerekse örgütler, yaratıcı bir liderin varlığı sayesinde ayakta kalabilmekte ve yükselebilmektedirler. Lidersiz bir toplum, başsız bir vücut gibi nereye gideceğini, ne yapamayacağını bilemeyecek ve karmaşa içerisinde yok olup gidecektir. Bu açıdan yaratıcı liderliğin rolü ve sahip olduğu sorumluluk oldukça büyük olmaktadır. Çünkü liderlik ettiği topluluğun geleceği onun ellerindedir. Bu açıdan yaratıcı liderlik, değil işletmelerin, ulusların bile kaderini belirlemektedir⁶⁵.

Liderler yaratıcı davranışları modellemede önemli bir rol oynayabilmektedir. Takım arkadaşları da yaratıcılık sürecinde güçlü bir etki yaratabilmektedir. Burada yöneticiler yaratıcılığı destekleyen ve teşvik eden bir takım ortamı oluşturan uygulamalara yönelmelidirler⁶⁶. Gerektiğinde acil koşullarda yaratıcı lider, deterministik bir dünya görüşünün yaratıcılığı engellediğini, esnek bir dünya görüşünün ise yaratıcılığı kolaylaştırdığını bilecektir. Tüm bu inançlarını yönetime yansıtır, her yönetsel süreçte farkı algı ve yöntemlerin var olduğunu bilir⁶⁷. Yöneticilerin çalışanlarına hedefe yönelik süreci tanımlayabildikleri ve belirli görevleri atayabilecekleri durumlarda her iki taraf için süreç daha etkili ilerlemektedir⁶⁸. Denetçiler ise, iş ortamındaki stresin derecesini etkilemektedir⁶⁹ bu bağlamda gerek denetçiler gerekse lider denetleme davranışlarını çalışanların yaratıcı özelliklerine zarar vermeyecek ve gerekli özgür ortamı zedelemeyecek şekilde düzenlemelidirler.

3.5.İŞ ORTAMININ DİĞER ÖZELLİKLERİ

Yeni bir fikrin ortaya konmasında iki önemli etkenden biri işi başaran kişi diğeri ise onun çevresidir. Dolayısıyla kişilik yeteneklerini ve becerilerini bir grupta çevresinin özelliklerini ise

⁶⁵ Burcu Mengili, *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı , (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s.71

⁶⁶ Christina E. Shalley, “What Leaders Need To Know: A Review Of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity”, s.43

⁶⁷ Sungur, a.g.e., s.120

⁶⁸ Managing Creativity and Innovation”, Harvard Business Essentials, 2003, s.82

⁶⁹ Filipe Coelho, a.g.e., s.35

ikinci bir grupta toplamak mümkündür⁷⁰. Yaratıcı fikrin oluşturulması sonrasında fikrin desteklenmesi ve gelişimi için iş çevresinin de yaratıcılığı teşvik edecek şekilde düzenlenmesi gereklidir. İş çevresi örgütün amaçları, yapısı, motivasyon sistemi, liderlik tarzı, ödül sistemleri, sahip olduğu kaynaklar, bireyler ve takımın özellikleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Yaratıcı eylemi etkileyen iş çevresi unsurlarının, iş görenler tarafından algılanışının yaratıcılığa ve yenilikçiliğe etkileri önemli bir inceleme alanı oluşturmaktadır⁷¹.

Çevrenin yaratıcılığa olumlu etkileri olduğu gibi zaman zaman alışılmış kalıplar içerisine sokmasından dolayı sınırlayıcı etkileri de vardır. Ayrıca yaratıcılık üzerinde fiziksel çevrenin de etkileri görülmektedir. Örneğin aşırı gürültü veya ışık, soğukluk veya sıcaklık üzerinde çalışılan konuya yoğunlaşmayı engelleyebilir. Bunun yanında ortamın aydınlığı, genişliği, çevredeki nesnelere, renklere veya şekillere doğrudan olumsuz etki yapmasa da dolaylı olarak yaratıcılığı etkileyebilir⁷².

⁷⁰ Esen, a.g.e., s.31

⁷¹ Eren, a.g.e., s.69

⁷² Ertekin, a.g.e., s.20

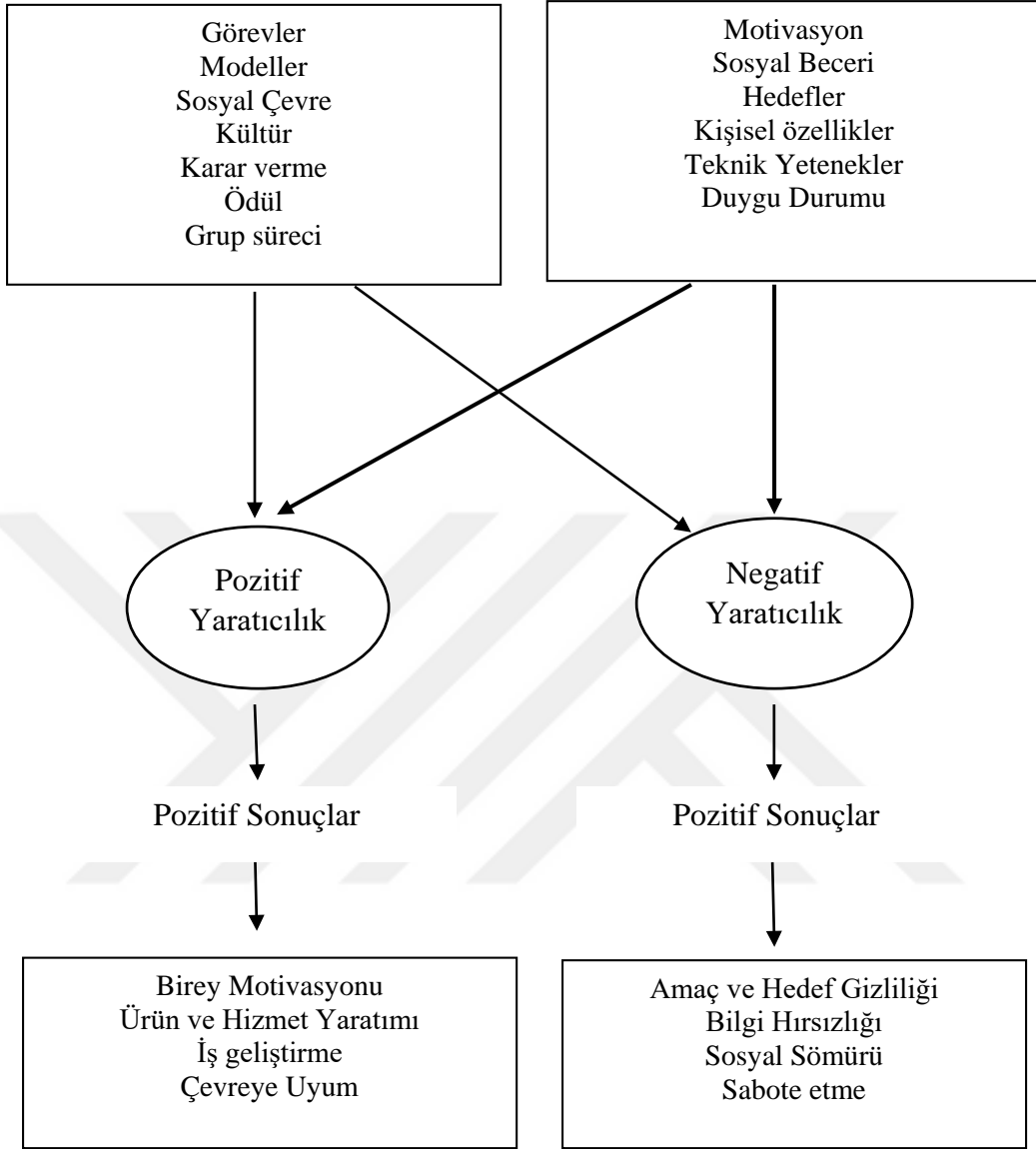
4. ÇALIŞAN YARATICILIĞININ ARDILLARI

İşletmeler uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek, kar elde edebilmek ve topluma fayda sağlayabilmek amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren örgütlerdir. Bu hedefler doğrultusunda işletmede yer alan bireylerin yaratıcılık yeteneklerini örgütsel yaratıcılığa dönüştürerek fayda yaratmak işletmenin amaçlarındanadır. Bu bağlamda işletme bazında düşünüldüğünde yaratıcılık beklenen bazı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Yeni ürün ve süreç fikirlerine yönelik yenilikler yardımıyla, ürün ve hizmetlerde sürekli iyileşme sağlanması, üretkenlik ve verimlilik artışı, ürün ve hizmet kalitesinde artış, yüksek performans ve değişen koşullara karşı esneklik sağlayabilme gibi bazı avantajlar elde edilmektedir.⁷³

Yaratıcılık hem birey hem de grup bazında çift yönlüdür. Yaratıcılık birey ve grupları etkileyebildiği gibi, diğer yönde birey ve gruplar da yaratıcılığı etkileyebilirler. Bu nedenden dolayı söz konusu çift yönlü ilişki örgütsel bazda ve makro boyutta incelendiğinde, çalışanların kendi örgütlerine ait teknoloji, yöntem ve diğer bilgilerin yasal olmayan yöntemlerle başka örgütlere taşınması oldukça tehlikeli bir durumdur. Bu nedenden dolayı “yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulamaya konması” konusunda gerekli güvenlik ve gizliliğin sağlanması önemsenmesi gereken bir konudur. Bireysel ya da grup olarak, hedef ve amaçlara ulaşmada yaratıcı görünen ancak negatif sonuçlar doğurabilecek yöntemlerin kullanılmaması burada önem arz eden bir noktadır. Birey ve grupların istedikleri hedeflere yıkıcı, zarar verici ve adil olmayan yöntemlerle “yaratıcılık” olgusu altında ulaşmaları mümkün olabilir. Söz konusu yöntemler kendilerine zarar vermese dahi bu yöntemler diğer birey ve gruplar tarafından negatif algılanabilmekte⁷⁴, mevcut sorunlara geçici çözümler sunsalar dahi uzun vadede oluşabilecek yeni problemleri gündeme getirmektedir.

⁷³ Eleni Sertefrtzi, “Creativity, Report Produced For The Ec Funded Project Creativity”, *Innoregio: Dissemination Of Innovation and Knowledge Management Techniques*, 2000, s.5

⁷⁴James, a.g.e., s.211-212



Şekil 1.4: Yaratıcılığın Pozitif ve Negatif Sonuçları

Kaynak: Keith James, Karla Clark, Russell Cropanzano, “Positive and Negative Creativity in Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension”, *Creativity Research Journal*, C.12, S.3, 1999, s.214

Yukarıda Şekil 1.4.’te görüldüğü gibi yaratıcılığı etkileyen bireysel ve çevresel birçok faktör mevcuttur. Yaratıcı birey ya da örgütün içinde yer aldığı çevrenin yapısı, sosyal iklim, görev ve modeller, karar verme süreci ve gruba ait diğer süreçler yaratıcılık performansı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bunun yanında bireye ait kişisel özellikler ve duygusal yapı, teknik ve sosyal beceriler ve motivasyon durumu da yaratıcılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Çevresel ve bireysel faktörlerin etkisi altında ortaya çıkan yaratıcı fikirler, yeni ürün ve hizmetler üretilmesi ve bunların

ticarileştirilmesi, yeni iş geliştirme fırsatlarının ortaya çıkarılması vasıtasıyla değişen çevre koşullarına uyum sağlama konusunda pozitif sonuçlar doğurabilir. Bunun yanında ortaya çıkan fikirlerin çalınması veya sabote edilerek başarısızlık ile sonuçlanması gibi negatif sonuçlar da mevcut olabilmektedir⁷⁵.

Yaratıcılığın olumlu veya olumsuz olmasının temel belirleyicileri duygusal ve sonuç temelli geri dönüş bileşenleridir. Pozitif aktif hedeflere ve duygusal duruma sahip bir insanın, olumlu yaratıcı fikirler veya başka ürünler üretmesi daha muhtemel olacaktır. Olumlu ve olumsuz yaratıcılık çoğu zaman birbirlerinin ayna görüntüleri gibi görünmektedir. Örneğin; iş yerinde destekleyici bir sosyal iklim pozitif yaratıcılığı kolaylaştırırken, düşmanca veya saygısızca bir tutum olumsuz yaratıcılığa neden olabilir. Genel olarak, olumsuz duyguları tetikleyen ve olumsuz hedefleri harekete geçiren çevresel koşullar, olumsuz yaratıcılık olasılığını artıracak ve pozitif yaratıcılık olasılığını azaltacakken, olumlu duyguları tetikleyen ve olumlu hedefleri aktive edenler, pozitif yaratıcılık olasılığını artıracak ve olumsuz yaratıcılık olasılığını azaltmaktadır⁷⁶.

⁷⁵ Güzide Karakuş, *İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı , (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2014, s.84

⁷⁶James, a.g.e., s.214

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK- YARATICILIK İLİŞKİSİ

1. LİDERLİĞİN GENEL ETKİLERİ

Lider sahip olduğu karakteristik özellikleriyle takipçilerine gönüllü olarak iş yaptırabilme ve onların davranışlarını etkileyebilme yeteneğine sahiptir. Rekabetin yoğun olduğu küresel koşullarda yalnızca resmi yetki ile donatılmış kişilerin yönetimi, çalışanlardan beklenen performansın sergilenmesi için yeterli olmamaktadır. Söz konusu hızlı ve kesintisiz değişim ortamında örgütler için sadece bulunduğu mevkiden kaynaklı güce sahip olmayan, aynı zamanda çeşitli yetenek ve becerileri ile astlarını etkileyebilen ve bu yolla performanslarını artırabilen liderlerin varlığı önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle lider ve liderlik kavramları hem iş dünyası hem de yönetim bilimi açısından önemli konular arasına girmiştir⁷⁷.

Ayrıca liderlik; belirli şartlar altında belirli işleri yaptırmak amacıyla başkalarını bu amaçlar doğrultusunda kendi arzularıyla harekete geçirmek, vizyon geliştirmek, ve cesaretlendirmek olarak da tanımlanmıştır⁷⁸. Liderlik, organizasyonların hedeflerini oluşturma ve bu hedefleri gerçekleştirme, sonuç odaklı yaklaşımlar sergileme, rekabet gücü yaratabilme ve bunu ekibe empoze edebilme, iş görenlere motivasyon kaynağı olabilme kabiliyetlerinin tümü olarak da tanımlanabilir. Lider, grup hedeflerinin ortaya çıkması için grup çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayan ve grup içindeki iletişime yön veren kişidir⁷⁹.

Globalleşmeyle birlikte iş dünyası düzenindeki hızlı değişim beraberinde yeniliği zorunlu hale getirmiştir. Bunlar arasında organizasyonları temelden etkileyen liderler ön plana çıkmış ve oluşan yeni sistemlerle birlikte farklı liderlik anlayışlarının hakim olduğu işletmelerde köklü dönüşümlere yol açmıştır. Organizasyonların her alanındaki olumlu değişikliklerle, iş hayatının

⁷⁷ Yılmaz Ağa, Musa Said Döven, "Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.3, 2016, s.846

⁷⁸ Oğuzhan Kinter, *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2016, s.8

⁷⁹ Sevda Yalçın, *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2016, s.6

yaratıcı ve yeniliğe dayalı yaptırımlarının uygulanması ve çalışanlar için işletme içi eğitimlerle yaratıcı hale getirilmesi önemli hale gelmeye başlamıştır⁸⁰. Liderlerin, kuruluşların performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği düşünülmekte ve çok sayıda araştırma örgütsel bağlamda etkilerini de ortaya koymaktadır⁸¹.

Vizyon sahibi bir lider edindiği tecrübeleri üyeleriyle paylaşmalıdır. Örgüt içinde oluşan tüm aktivitelere hakim olmalı ve üyelerini ortak bir amaca sevk ederek örgütün enerjisini doğru hedeflere yönlendirmelidir. Ayrıca lider pek çok açıdan sahip olduğu özelliklerle çalışanlar için etkili motivasyon kaynaklarından ve hedefe ulaşma sürecinde ekibine rehberlik etmelidir. Üyelerinin görüş ve düşüncelerine önem vermeli, onları destekleyici ortam ve kaynaklar yaratmalıdır. Böylece yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşmasına zemin hazırlanacak, bu fikirlerin hayata geçirildiği tüm iş ve departmanlarda daha etkin sonuçlar alınabilecektir. Liderlik davranışlarının bir başka boyutu da takımın sürekli iyileşme ve gelişme konusunda destekleyici bir görev üstlenmesidir. Üyelerinin her birinin nitelikli ve yaratıcı bireyler haline gelmesi konusunda gerekli koşulları sağlamak liderlik vasıfları arasında sayılmaktadır. Liderin oluşturduğu olumlu tutum ve takıma duyulan güven sayesinde üyelerin verilen görevleri ve gerçekleştirmeleri beklenen hedefleri etkin bir şekilde gerçekleştirmesi daha olası hale gelmektedir. Liderlerin ayrıca empati yeteneğinin gelişmiş olması beklenmektedir, çünkü üyelerinin sorunlarına çözüm ararken ya da karşılaşılan sorunlara yanıt aranırken empati yapmalı ve yaklaşımlarını, önlemlerini ve çözümlerini buna göre oluşturmalıdır. Hedeflere ulaşma konusunda lider çıtasını yüksek tutmalı, ekibini motive etmeli, onların ihtiyaçlarını empati yoluyla öngörmeli ve en önemlisi de ekibini dinlemeli ve onlardan geri bildirim almalıdır⁸². Tüm bunların yanı sıra liderliğin grup içindeki özellikleri aşağıda açıklanmıştır⁸³:

- Lider ile grup arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimin sonucunda grup ile lider arasında duygusal iletişim vasıtasıyla duygusal bir kabul ortaya çıkmaktadır.
- Liderin bulunduğu konuma geçmesi yalnızca resmi süreçlerin yardımıyla gerçekleşmez; bu süreç örgüt içerisinde doğal olarak da işleyebilir.

⁸⁰ Can Hikmet Değirmenci, *21'inci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası*, Bilge Karınca Yayınları, 2012, s.25

⁸¹ Daniel Newark, "Leadership and The Logic Of Absurdity", *Q Academy Of Management Review*, C. 43, S. 2, 2018, s.198

⁸² [https://www.game-learn.com/what-is-leadership-ways-to-define/\(31.05.2018\)](https://www.game-learn.com/what-is-leadership-ways-to-define/(31.05.2018))

⁸³ Veysel Uzun, *Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2013, s.31

- Liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik değildir. Örgütün içerisinde mevcut her kademedeki grupta için liderlik söz konusu olabilir. Bir bütün olarak tüm işletmede devamlılığının sağlanmasında bu grupların liderlerini önemli oranda katkı sağlarlar.
- Lider için sorumluluk almak, lider olmasından kaynaklanan unvanlar, mevki ve ayrıcalıklar gibi imtiyazlardan daha önemlidir. Çünkü lider aldığı sorumluluklar ile var olduğunu bilen bir kişidir.
- Liderin görev alanı olarak kendisine bağlı olan grubun ihtiyaçlarını belirler. Bu ihtiyaçlar karşılanırken her zaman işletmenin çıkarları ile ilgili ihtiyaçlar söz konusu olmaz. Bazen lider grubun içerisinde yer alan bireylerin kişisel ihtiyaçlarını da karşılamak durumundadır.

Liderlik tanımlarından hareketle derlenebilecek ortak bir görüş oluşturulduğunda lideri; tecrübe ve bilgisini paylaşan, yetkinliklerini organizasyonların hedefleri doğrultusunda kullanan, iş görenleri motive eden, onları ortak bir amaç etrafında toplayan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider, organizasyonun varlığını sürdürmesini sağlama amacıyla gelişim sağlayan ve örgüt kültürünün iş görenlere derinlemesine adapte edilmesini gerçekleştiren kişidir⁸⁴. Yapılan tanımlar ve açıklamalardan hareketle liderin sergilemesi gereken davranış kalıplarından bazıları aşağıda sıralanmıştır;

- Liderler ekipleri ile her karşılaşmalarını bir değerlendirme, öğretme ve özgüveni sağlama fırsatı olarak kullanıp, onları sürekli olarak geliştirirler.
- Liderler ekiplerinin vizyonu görmelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onu tam olarak anlayıp özümsemelerine yardımcı olurlar.
- Liderler pozitif enerji ve iyimserlik yayarak çevrelerindeki herkesi olumlu etkilerler.
- Liderler samimi ve şeffaf olarak güven telkin etmelidirler.
- Liderler yeri geldiğinde sevimsiz kararlar alma ve sezgilerine göre hareket etme cesaretine sahip olmalıdırlar.
- Liderler sorular sorarak şüpheli ve meraklı olmalı, sorularının cevaplarını onlara getirecek çalışmaları başlatmalıdırlar.
- Liderler kendileri örnek olarak risk alır, bu yolla çalışanlarına yeni yol ve yöntemler öğrenmeyi teşvik ederler.

⁸⁴ Uzun, a.g.e., s.39

- Takdir edici ve pozitif enerji yayıcı bir atmosfer oluşturmak için çalışanlarını ödüllendirirler.⁸⁵

Liderler ve üyeler arasındaki iş ilişkilerinin önemli bir bileşeni olarak güven; karşılıklı kabul sağlar, iş birliğini mümkün kılar, bilgi paylaşımını teşvik eder ve iletişime yatkınlığı artırır⁸⁶. Çalışanların ve ekibin başarısı liderin kendi başarısına eşdeğer görüldüğünden, liderlerin üyelerinin takdir ve kabullerini kazanmaları önem taşımaktadır. Üyelerinden güç alan bir lider ve liderlerinden ilham alan üyelerin etkileşiminde liderin egosunu dışarıda bırakması beklenmektedir. Karşılıklı etkileşime dayanan bu ilişkide lider üyelerini tanımalı ve ekip üyelerinin eksik yanlarını tespit ederek güçlendirme yoluna gitmelidir⁸⁷. Bu noktada etkide bulunacak kritik liderlik becerilerinden bazıları açık bir iletişim sağlama, üyeleri birer iş ortağı haline getirebilme ve sonuçlar kadar insanlara da odaklanabilmektir.

Liderlik hem bir hediye hem de bir ayrıcalıktır, ancak üyelere yeterli değer verilmez ise, takımın uyumu bozulabilir. Bu bağlamda takımdaki her üye eşit haklara sahip olmalıdır çünkü her biri organizasyonu oluşturan önemli birer parçadır. Üyelerin ihtiyaçlarını ve çıkarlarını lider kendisinden önce ortaya koyabilir ise, daha başarılı bir lider olabilir. İşgücü çeşitliliği ve küreselleşme, performansı optimize etmek için liderlerin üyeleri ile etkileşime girme biçimini değiştirmektedir. Ancak açık iletişim kurarak yüksek katılım kültürü, hem sonuçları hem de insanları ödüllendiren liderlik bakış açısı ile liderler insanları teşvik eden dengeli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratabilmektedirler⁸⁸.

⁸⁵ Jack Welch, "How To Be A Good Leader?" Newsweek, April 2005, s.6, <http://www.newsweek.com/id/49532?tid=relatedcl> (Erişim 30.05.2018)

⁸⁶ Drea Zigarmi, *Trust: An Essential Ingredient for Leadership Success*, The Ken Blanchard Companies, 2017, s.1

⁸⁷ <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/09/20/leadership-its-not-about-you>, (Erişim 31.05.2018)

⁸⁸ *Critical Leadership Skills in a New Business Reality*, The Ken Blanchard Companies, 2010, s.4

2. LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX) KAVRAMI

Değişen çevresel koşullar ve rekabet ortamıyla birlikte örgüt başarısında insan faktörü daha da önemli hale gelmiştir. Buna rağmen, zamanı kısıtlı liderler ve yöneticilerin her çalışanla kaliteli bir ilişki kurmasını zaman zaman engelleyebilmektedir. Sonuç olarak, lidere yakın olma veya grup içinde yer alma anlamına gelen lider-üye değişimi kavramı gelişmiştir. Lider ve takipçi arasındaki etkileşim seviyesi, bu etkileşimin kalitesi, maddi veya manevi kazanımlar elde etmesinde etkili olduğundan, takipçiler açısından önemlidir. Dolayısıyla, liderle üye arasındaki etkileşimin seviyesi, üyenin işe ve davranışa yönelik tutumlarını belirleme potansiyeline sahiptir⁸⁹.

Lider – Üye etkileşimi (LMX) üzerine gerçekleştirilen araştırmaların temelleri, lider ve takipçi arasındaki iki yönlü karşılıklı değişimlere dayanmaktadır⁹⁰. LMX teorisi, rol yapma, sosyal değişim, karşılıklılık ve eşitlik kavramları üzerine kurulmuştur⁹¹. Teori, liderlik süreçleri, öncül ve ardılları arasındaki ilişkilerin incelenmesi bağlamında günden güne daha ilgi çekici ve yararlı yaklaşımlardan biri haline gelmiştir⁹².

LMX, belirli bir üye ve lider arasındaki etkileşimlere dayanmaktadır⁹³. Bu model, bireylerin (örneğin, liderlerin), başka bir bireyin (örneğin bir alt kademedeki bir çalışan) üzerinde bir rol beklentisi biçiminde baskı uygulayacağını belirtmektedir. Bir dizi ilgili organizasyonel aktöre sahip çeşitli roller aracılığıyla kişi, rol davranışının ne olacağını tanımlar. Lider-üye değişimlerinin kalitesinin iki temel kategoriye ayrıldığı varsayılmıştır: grup içi (yüksek güven ve etkileşim ve resmi / gayri resmi ödüller destekleyici niteliktedir) ve dış grup (düşük güven, etkileşim, destek ve ödüller ile karakterize edilir)⁹⁴. Söz konusu değişim esnasında, liderler statü, saygınlık, sadakat alırken takipçiler; yetki, özgürlük, terfi, uygun iş atamaları ve ikramiyeler gibi

⁸⁹ Canan Nur Karabey, Zisan Duygu Alioğulları, “The Impact of Ethical Leadership on Member’s Creativity and Career Success: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange”, *Research Journal Of Business and Management*, C.5.S.3, s.202

⁹⁰ Hui Wang, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang, Zhen Xiong Chen, “Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers’ Performance and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy Of Management Journal*, C.48, S.3, 2005, s.420

⁹¹ Ronald J. Deluga, “ Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, S. 67,1994, s.316

⁹² Charlotte R. Gerstner, David V. Day, “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology Copyright 1997 by the American Psychological Association, Inc.*, C.82,S. 6, 1997, s.827

⁹³ Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, Robert C. Liden, “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy Of Management Journal*, C. 40, S.1, 1997, s.91

⁹⁴ Richard M. Dienesch Robert C. Lide,” Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, C.11, S.3, 1986, s.621

iç ve dış ödüller alabilirler. LMX teorisinin temel dayanağı, liderlerin takipçilerinin bazıları ile özel, daha yüksek kalitede değişimler oluşturmalarıdır. LMX üzerine yapılan araştırmalar, daha yüksek bir değişim kalitesinin, daha fazla özerklikle ilişkili olduğunu ileri sürer. Bu özerklik, takipçilere aşırı denetim olmaksızın görevlerini yerine getirmek için şans verme derecesi olarak tanımlanabilir. Daha fazla özerkliğin yanı sıra, söz konusu etkileşimin kalitesi lider tarafından sağlanan psikolojik ve fiziksel destekle karakterize edilir⁹⁵.

Transformasyonel lider, “bizden başlangıçta beklediğimizden daha fazlasını yapmak için bizi motive eden kişi” olarak tanımlanır⁹⁶. Her ne kadar LMX'in bazı yönlerinin, liderliğin değişimine dayalı bir yaklaşım olarak konumlandığından dolayı işlemsel olduğu kabul edilse de LMX, Transaksyonel Liderlik ile sınırlı değildir. Bunun yerine, LMX hem işlemsel hem de dönüşümseldir: işlemsel toplumsal değişim olarak başlar ve dönüşümsel toplumsal değişime dönüşür. Ayrıca bu değişim maddi işlemlerle sınırlı değildir; aynı zamanda, psikolojik faydaların (örneğin onay, güven, saygınlık, destek, değerlendirme) sosyal alışverişini ya da değişimini de içerebilir⁹⁷. İşlemsel liderlerden dönüşümcüyü ayıran bir başka unsur, dönüşümcü liderlerin, gerçekleşen olaylara tepki vermekten ziyade proaktif bir düşünce yapısına sahip olmalarıdır⁹⁸. Değişim kalitesi, yenilikçi davranışlara elverişli koşullar yaratırken, dönüşümcü liderlik, inovasyon için katkı sağlar⁹⁹. Dönüşümcü liderler, karizmatik çekicilikleri nedeniyle, takipçilerinin sosyal değişim tekliflerine karşı duyarlılığını arttırma ve böylece daha kaliteli LMX oluşturma konusunda diğer liderlik davranışlarından daha etkili olacaktırlar.

Liderliği, liderin kişisel özellikleri, durumun özellikleri ya da ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerden farklı olarak LMX; analiz düzeyi olarak ikili ilişkiyi benimsemektedir. Teori zaman içerisinde değiştirilmiş ve genişletilmiş olmasına karşın, temel analiz noktası aynı kalmıştır. LMX'e göre, bir lider ve bir takipçi arasında gelişen ilişkinin kalitesi bireysel, grup ve örgütsel analiz düzeylerinde belirlenmektedir¹⁰⁰.

⁹⁵ Raja Basu, Stephen G. Green, “Leader-Member Exchange and Transformational Behaviors in Leader-Member Dyads Leadership: An Empirical Examination of Innovative”, *Journal of Applied Social Psychology*, C.27, S.6, 1997, s.480

⁹⁶ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY: Free Press, 1985, s.20

⁹⁷ George B. Graen, Mary U HI-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, C. 6,S. 2, 1995, s.238

⁹⁸ Bass, a.g.e., s.105.

⁹⁹ Basu, a.g.e., s.484

¹⁰⁰ Gerstner, a.g.e. , s.827

LMX teorisinin gelişimi dört aşama olarak düşünülebilir; İlk aşama; farklılaşmış detayların keşfidir. Sonraki aşama, lider-üye ilişkilerinin ve organizasyonlarının özelliklerinin araştırılmasıdır. Üçüncü olarak ikili ortaklık yapısının tanımı yapılır ve son aşama ise grup ve ağ seviyelerinde farklılaşmış ikili ilişkilerin bir araya getirilmesidir. Aynı zamanda LMX üç faktöre dayanır; diğer grup üyelerine karşılıklı saygı, karşılıklı güvenin derinleşmesi beklentisi ve etkileşim yükümlülüğünün zamanla artacağı beklentisidir¹⁰¹. LMX teorisinin en kritik unsuru, rol yapma sürecinden çıkan bir lider ve üye arasındaki ilişkinin doğasının anlaşılmasıdır. Teorik sorulardan biri de lider-üye değişiminin tek boyutlu bir ilişki mi yoksa çok boyutlu bir ilişki mi olduğudur. Mevcut araştırmalar, LMX'in çok boyutlu bir kavram olduğu yönünde görüş belirtmektedir¹⁰².

Çok boyutlu bir kavram olarak lider-üye etkileşiminin kategorize edilebileceği boyutların belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu boyutlar; lider ve üye arasındaki güven derecesi, alt yeterlilik, lider ve üye arasındaki sadakat derecesi, eşitlik derecesi, karşılıklı etki derecesi ve kişilerarası çekim veya etki miktarıdır¹⁰³. Liderler, rol beklentilerini takipçilerine aktarmakta ve bu beklentileri karşılayan takipçilere somut ve soyut ödüller vermektedir. Benzer şekilde takipçiler; liderlerin beklentilerini karşılamak için almaları gereken ödülleri dikkate almaksızın rol beklentilerine girmektedirler. Takipçiler pasif “rol alıcıları” değildir; liderleri tarafından öngörülen rolleri reddedebilir, onaylayabilir veya yeniden müzakere edebilirler. Lider ve takipçi arasındaki ikili değişimler arasındaki karşılıklı süreçte her bir taraf, değişim için farklı kaynak çeşitlerini getirmektedir¹⁰⁴.

¹⁰¹ Graen, a.g.e., s.237

¹⁰² Richard M. Dienesch, a.g.e, s.624

¹⁰³Robert C. Liden, George Graen ,” Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Academy of Management Journal*, C.23, S.3, 1980, s.452

¹⁰⁴ Wang, a.g.e., s.421

3. LİDERLİK VE YARATICILIK İLİŞKİSİ

Şirketin insan sermayesi olarak da bilinen çalışanlar, belirlenen hedeflere ulaşmada doğrudan rol oynarlar ve bu süreçte karşılaştıkları sorunlara çözümler sunabilmelidirler. Kuşkusuz sunulan çözümlere liderlerin de destek vermesi problemlerin etkin çözümü açısından gereklidir¹⁰⁵. Bireylerin görevlerini benimsemeleri açısından yaratıcı liderliğin rolü yadsınmaz. Daha önce yapılmamış olanı yapmak ve süreçte yer alan karmaşık değişimleri çözmek, analiz ve beceriyi içeren yaratıcılığı gerektirir ve bilgi, ürün ve süreç inşa etmeyle ilgilidir. Bu noktada yenilikçi işler yapabilmek adına algılamayı ve anlamayı içeren süreçlerde öngörü ile çabalamak en önemli maddelerden birisidir. Kurumların ve bireylerin büyüme, adaptasyon, araştırma, inşa etme, yaratma ve yenilik sağlayabilmeleri için gerekli olan analiz ve estetiğin bireylerin yaratıcı özellikleriyle birleştirilmesi gerekmektedir¹⁰⁶.

Liderlik, modern bir organizasyonunun hedeflerine erişiminde insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendiren temel yetkinliktir. Liderliğin zaman içerisinde bir pozisyon olmaktan, bir süreç olmaya doğru evrildiği ve organizasyonun bütününde meydana geldiği; tek tek başına alınan kararlardan karşılıklı iletişim ve bir karar mekanizması vasıtasıyla alınan kararlara bir dönüşüm yaşandığı ve iş birliğinin giderek önem kazandığı görülmektedir¹⁰⁷. Hızlı karar veren, risk alabilen, inovatif liderlerin öne çıktığı iş dünyasında, artık yaratıcılık da en az diğer kriterler kadar önemli olarak algılanmaktadır. Yaratıcı liderler, oluşan sorunların ve kriz ortamının yönetilmesinde, tamamen farklı varsayımları temel alan yeni iş modelleri önermektedir. Yönetim bilimi disiplini, bütünlük ve vizyondan çok yaratıcılığın özellikle bugünün belirsiz iş ortamında önemli bir beceri olarak ele alınması noktasındadır¹⁰⁸.

¹⁰⁵Cristian Vele, "Using Effective Leadership to Enhance Creativity", *Annals of The University of Oradea*, C.25, S.2, 2016, s.273

¹⁰⁶Charles Palus, D.Horth, *Leading Creatively: The Art Of Making Sense*. Ivey Business, S.8, 2005, (iveybusinessjournal.com/Publication/Leading-Creatively-The-Art-Of-Making-Sense-03.06.2018)

¹⁰⁷ Uslu, a.g.e., s.440

¹⁰⁸ Yeter Demir Uslu, "Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik", *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.22, C.11, 2011, s.432

Yenilik ve değişim yaratıcılığın sonuçlarıdır. Bu sonuçlara ulaşabilmekse yönetimin sorumluluğu altında olmaktadır. Ancak değişimi gerçekleştirecek olan çalışanlar, değişimi kabul etmedikçe değişim gerçekleşmemektedir. Çalışanların tutumlarında ve davranışlarında ve örgütün yapısında değişime ulaşabilmek için etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Liderin yetki ve sorumluluk yüklenebilme ve devretme, diğer çalışanlarla ortak iş yürütebilme olanakları, yetişme ve yaşayış biçimleri, kişisel değer yargıları, örgütteki yaratıcılık ve değişim düzeyinin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Ayrıca yaratıcı lider, insanın örgütteki en değerli varlık olduğunu kabul ederek onların eğitimi üzerinde önemle durmalıdır¹⁰⁹.

Yaratıcı problem çözme başarısını elde edebilmek adına çok yönlü, katılımcı ve gelişimci stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple sorunları doğru belirlemek, doğru çözüm yollarına ulaşmak ve örgütün nerede olduğunu farkında olmak başarılı stratejiler oluşturabilmek açısından mutlaka uygulanması gereken unsurlar olarak karşımıza çıkar. Yaratıcı liderlik, organizasyondaki faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve başarıyla yönetilmesiyle ilgili olarak sürekli yenilenme, organizasyon performansını geliştirme, yeni alanlar ve konularda farklılığa ve orijinalliğe ulaşan tasarımları gerçekleştirme süreçlerini kapsamaktadır. Bu sebeple yaratıcı bir lider yüksek bir kültürel birikime, cesarete, özgür ve bütüncül düşünebilme yeteneğine; hoşgörüye ve kararlılıkla sürdüreceği vizyonel bir bakış açısına ve davranış bütünlüğüne sahip olmalıdır. İş yaşamının duygusal yönlerine hakim, çalışanlarının sorunlarıyla etkin bir biçimde ilgilenen yaratıcı liderler, yenilik içeren söz konusu organizasyonların temel yapı taşlarından biri olan üyelere olumlu örnek teşkil etmektedirler¹¹⁰.

Lider, örgüt içindeki değişimi başlatacak olan kişidir. Bu bağlamda lider, ortak yeteneği ve örgüt kültürünü geliştirerek gerekli vizyonun oluşmasını sağlar ve örgütün aslında mevcut olan yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarır. Lider aynı zamanda pozitif bir tutumla hedeflerin net ve anlaşılabilir olmasını sağlayarak organizasyondaki yenilikçiliğin, yaratıcılığın ve değişimin öncüsü olmalıdır. Çalışanların değişime karşı olan önyargılarının farkında olarak değişimin pozitif olarak organizasyona sağlayacağı faydayı öne çıkarmalıdır. Üyelere işin nasıl yapılacağı konusunda özgür alan tanınarak ve görüşleri alınarak bir fikir birliğ çerçevesinde ortak aksiyonlar alınmalıdır. Alınan bu aksiyonların denetimi ve varsa eksik yanları yine iş görenlerin fikirleri

¹⁰⁹ Eser Nalbant, “Örgütsel Değişimi Yönetmede Önderin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.12, 1995-1997, s.67-75

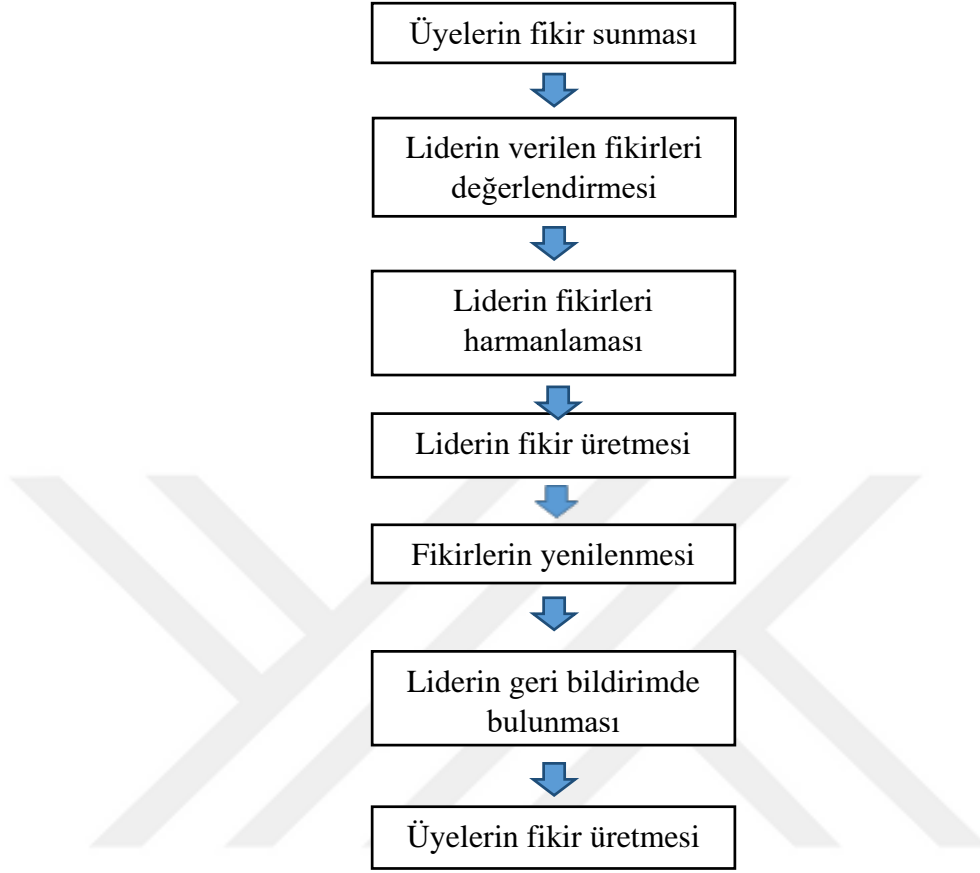
¹¹⁰ Akın Marşap, *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Limited, Ankara, 1999, s.114

alınarak sonuca bağlanmalıdır. Sürekli araştırma ve geliştirmeye önem verilmeli çalışanların öz yeterliliklerini artırma konusunda cesaretlendirilmelidir. Ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yine ortak düşüncelerle oluşturulan görevler mevcut olmalıdır. Özetle iş gücünü ve çalışma gruplarını destekleyen, gelişime katkı sağlayan, karşılıklı güven ve açık iletişim kanallarına sahip olunan bir ortam yaratılmalıdır¹¹¹.

Yaratıcı süreçlere odaklanan organizasyonlar daha esnek bir yapı vasıtasıyla pazar değişikliklerine hızlı tepki verebilir, müşterilerine odaklanabilir ve genel giderleri düşürebilir. Yaratıcı liderlik uygulamalarının bir diğer faydası da işlerin tam zamanında gerçekleştirilmesi ve tüm süreçlerde gecikmelerin önüne geçilmesidir. Gerekli zaman içerisinde müdahaleler gerçekleşmezse mevcut sorunlara başka sorunlar da eklenecektir. Yaratıcı liderler insan ilişkilerine, maliyetlere, kaliteye, hizmete ve hıza önem vererek bu sorunların oluşumuna fırsat vermemekte, önüne geçemedikleri sorunlara ise proaktif düşünce yapısıyla önceden çözümler üretmektedirler. Yaratıcı liderlik tarzında çok hızlı değişen ve çok farklı koşullara karşın, gelişmeler örgütte bir bütünlük içerisinde gerçekleştirilebilmektedir. Geleceğe yönelik çalışmalar ve çevresel değişimlere yönelik üst düzey araştırmalar, buluşlar, hazırlıklar ve oryantasyon çalışmaları önem kazanmaktadır. Çünkü geçmişin bilimsel ve sistematik olarak yorumlanarak geleceğe uyarlanması yaratıcı liderliğin önemli bir farklılığıdır¹¹².

¹¹¹Yusuf İnandı, “Eğitim Örgütlerinde Değişim Nasıl Olmalıdır?”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.2, S.18, 2000, s.219–225

¹¹² Marşap, a.g.e., s.52-59



Şekil 2.1: Liderlerin Yaratıcı Düşünme Modeli

Kaynak: Michael D. Mumford, Shane Connelly, Blaine Gaddis, “How Creative Leaders Think: Experimental Findings and Cases”, *The Leadership Quarterly*, s. 14, 2003, s. 415

Liderlikte yaratıcı süreç için gerekli olan iki koşul bulunmaktadır: Birincisi lider yaratıcı sürecin bir parçası olmalı ve yapılan işi de yaratıcı fikirlerle gözlemlemelidir. İkincisi ise aktif olarak koşulları yaratan lider çalışanların yaratıcı düşüncenin bir parçası olmasına olanak tanımalı ve yenilik sürecinin başlamasında lider ve çalışanlar arasında karşılıklı bir döngü oluşturmalıdır¹¹³. Liderler örgütsel ihtiyaç ve amaçlar doğrultusunda en uygun rol seçimini sağlayarak sorunun tanımını ve izlenecek yolları inşa etmelidirler. Ayrıca liderler, sorunun çeşitli kavramsallaştırmaları üzerine açık bir tartışmaya takım üyelerini teşvik etmelidirler.

¹¹³ Michael D. Mumford, Shane Connelly, Blaine Gaddis, “How Creative Leaders Think: Experimental Findings and Cases”, *The Leadership Quarterly*, C.14, 2003, s.427

LMX teorisi, liderler ve astları tarafından ikili ilişkilerinin dikey yönelimini araştırmak için kullanılmaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı değişimlerle karakterize edilen bu ilişki; daha iyi performans, daha fazla taahhüt ve daha yüksek düzeyde karşılıklı beğeni gibi birçok olumlu sonuçlara sahiptir¹¹⁴. Liderler çalışanların kolektif çıkarlarını bireysel çıkarlarının önüne koyup her iki tarafı örgütsel hedeflere erişimde “karşılıklı olarak” eř düzeyde sorumlu hale getiren entelektüel ve duygusal bağlılık davranışları sergileyerek, çalışanların yaratıcılığa ihtiyaçlarını da arttırmışlar. Etik liderler ayrıca verimli bir biçimde astları ile yüksek nitelikli alışveriş ilişkileri geliştirerek onların iş tanımlarındaki rollerinde, ekstra rollerinde ve yaratıcılıklarında daha iyi performans göstermelerini sağlarlar. Bunlara ek olarak, etik liderlik ve LMX ile LMX, performans ve yaratıcılık arasındaki bağlantıların yanı sıra, etik liderliğin LMX aracılığı ile yaratıcılık ve performans üzerinde aracılандırıcı bir etkisi olduğu görölmektedir¹¹⁵.

¹¹⁴ Yaping Gong, Jia- Chi Huang, Jung-Lih Farh, “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy”, *Academy of Management Journal* C.52, S.4, 2009, s.765

¹¹⁵ Masood Nawaz Kalyar, *Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Doktora Programı (Doktora Tezi), 2017, s.87

4. LİDERLİĞİN YARATICILIK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Günümüz dünyasında işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için önemli bir yere sahip olan liderler, işletme faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayabilen, olumsuzluklar ile başa çıkabilen, hızlı ve pratik çözümler bulabilen, başarının her geçen gün artan bir yol izlemesini sağlayabilen bireylerdir. İş görenler örgüt içerisinde çeşitli sonuçlara yol açan örgütsel değişim ve yaratıcılık ile başa çıkabilecek kişilerin liderler olduğunu ortaya koymaktadırlar. Farklı sektörlerde yer alan iş görenlerin değişime karşı davranışları, liderlerinin örgütsel değişime karşı göstermiş olduğu davranışlar ile şekillenmektedir. Aynı zamanda iş görenlerin bireysel veya örgütsel olarak yaratıcı olabilmeleri liderlerinin davranışları ile belirlenmektedir¹¹⁶.

Liderliğin stratejik hedeflerinden biri, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmektir. Liderlerden gelen olumlu bir destek, uygun hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur, organizasyon içindeki ekip çalışmasını teşvik eder, bireysel performansı artırır ve yaratıcı çalışmalara açık, destekleyici ve yeni fikirlerin üretildiği organizasyonel bir ortam sağlar¹¹⁷. Lider, örgütsel faaliyetlerin çoğunu biçimlendirir ve şekillendirir, takipçilerinin çalıştığı bir mikro bağlam yaratır. Liderle olan ilişki, bir dizi örgütsel değişkenin değiştirildiği bir başka birçok unsuru somutlaştırır ve yaratıcılığın satışa nasıl dönüşebileceğini anlamada anahtar rol oynamaktadır¹¹⁸. Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda ise yaratıcılığı etkileyen faktörlerden, bireysel özelliklerden çok durumsal faktörler ele alınmıştır. Bu faktörlerden birisi de liderliktir. Liderler iş görenlerin yaratıcı süreçlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkilerler. Liderler faydalı fikirler üreten iş görenleri destekleyici ve cesaretlendirici tutum ve davranışlarıyla bu çalışanların yaratıcılıklarını doğrudan etkilerler¹¹⁹.

¹¹⁶ Derya Dinçer, Agah Sinan Ünsar, Adil Oğuzhan, “İş Görenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Akademik Bakış Dergisi*, S.61, 2017, s.295-296

¹¹⁷ Teresa M. Amabile, “How To Kill Creativity”, Boston, MA: Harvard Business School Publishin, C.87, 1988

¹¹⁸ Ieva Martinaityte, Claudia A. Sacramento, “When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role Of Leader–Member Exchange”, *Journal Of Organizational Behavior*, C.34, 2013, s.977

¹¹⁹ Ekrem Cengiz, Taner Acuner, Birdoğan Baki, “Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S.1, 2006, s.422

Liderler ahlaki standartları çalışanlara iletmeli, çalışanların davranışlarını bu standartlar temelinde takip edecek mekanizmalar oluşturmalı ve onları içselleştiren üyeleri ödüllendirmelidir. Bu şekilde çalışanlar ile olan ilişkinin kalitesini geliştirebilirler. Dolayısıyla ilişkinin kalitesinin yükselmesi beraberinde yaratıcılığı getirecektir¹²⁰. Yaratıcılık; kendine güven, motivasyon, özerklik ve var olan kalıpların dışında düşünme yeteneği gerektirdiğinden, destekleyici iletişim tarzı ve liderin deneyimleri de bu özellikleri destekleyecek ve çalışanların yaratıcılığını teşvik edebilecek bir çalışma ortamı oluşturacaktır¹²¹. Örgüt içerisinde sürekli bir değişim ortamı yaratılması ve bunun bir kültür haline getirilmesi değişimi tam manasıyla benimsemiş liderlerle gerçekleştirilir. Liderliğin bu süreçteki asıl görevi değişimi bir ahenk içerisinde gerçekleştirmektir. Bu sayede şirket içindeki yaratıcı düşünce ortaya çıkacak ve şirket rekabet gücü kazanacaktır¹²².

Çalışanların yaratıcılığının, çalışanların satışlarıyla ve liderlerinin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmiştir. Çalışanların öğrenme yönelimi ve liderlik, çalışanların yaratıcılığı ile pozitif ilişki içerisindedir ve bu ilişkilere, çalışanın yaratıcı öz-yeterliliği aracılık etmektedir. Liderler, yeni fikirler üretme konusunda proaktif davranırlar ve rol model olarak görev yaparlar. Çalışanlar, liderlerden gözlemsel öğrenme yoluyla yeni fikirler geliştirebilirler¹²³. Örneğin liderleri ile iyi ilişkide bulunan satış temsilcileri, liderlerinden süreç esnasında önemli bilgi ve tavsiyeler alıp, kazanılan bu bilgiler ile yaratıcılıklarını satışa dönüştürme fırsatı yakalayabilmektedirler¹²⁴. Çalışanlar benzer bir içsel motivasyon yönelimi olan liderlerle çalışırken, yaratıcı performansın geliştiği görülmekte, bununla birlikte, yaratıcılığa yönelik düşük içsel motivasyona sahip çalışanların, yüksek içsel motivasyona sahip liderlerle çalışmaları daha düşük yaratıcı çıktılar ürettikleri gözlemlenmiştir¹²⁵. Ayrıca, üyelerin başarılı satışla sonuçlanma olasılığı daha yüksek olan fikirleri seçmeleri ve geliştirmeleri için liderlerinin geri bildirimlerinden faydalanması gerekir. Bir satıcı son derece yaratıcı ancak liderinin geri bildirimlerinden yararlanmazsa, hangi fikirlerin daha başarılı olabileceğini anlaması

¹²⁰ Canan Nur Karabey, The Impact Of Ethical Leadership On Member's Creativity and Career Success: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, S.29, 2014, s.209

¹²¹ Karabey, a.g.e., s.209

¹²² Tekin Akgeyik, "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı", *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, S.4, 2001, s.115

¹²³ Gong, a.g.e., s.768

¹²⁴ Martinaityte, a.g.e., s.977.

¹²⁵ Tierney, a.g.e., s.612

daha uzun zaman alacak ve hatalara daha yatkın olacaktır¹²⁶. Liderlerin yaratıcı çalışmalarını iyileştirmek için eğitim programları teşvik edilmeli, ayrıca yaratıcı çalışmaya katılım, denetleyici rollerin seçilmesi ve teşvik edilmesi için önemli bir kriter olarak görülmelidir¹²⁷. Liderlik üzerine yapılan çalışmalardan hareketle sonuç olarak; liderlerin çalışanlarını etkilediğini, bunun karşılığında ilave içsel motivasyon ve yaratıcılık yönelimine yol açtığını söyleyebiliriz. Aslında, çalışanlarına ilham veren liderler onları örgütün ortak amacına ulaşmak için motive edebilmektedirler¹²⁸.



¹²⁶ Martinaityte, a.g.e., s.977.

¹²⁷Hongdan Zhao, Limin Guo, “The Trickle-Down Effects Of Creative Work Involvement: The Joint Moderating Effects Of Proactive Personality and Leader Creativity Expectations”, *Personality and Individual Differences*, S.142, 2019, s.7

¹²⁸ Abdul Majeed, Sabarani B. Ghazali, “The Mediating Role Of Intrinsic Motivation Between Transformational Leadership and Creativity”, *Acta Informatica Malaysia*, C.2, 2018, s.2

5. SATIŞ ELEMANLARI ÖZELİNDE LİDERLİK-YARATICILIK İLİŞKİSİ

Son yıllarda küresel iş ortamındaki büyük değişikliklerin, kuruluşların işlerini nasıl yaptıkları ve yöneticilerin çalışanlara nasıl öncülük ettiği üzerinde büyük bir etkiye neden olmaktadır. Bu tür değişiklikler, bireyleri nasıl yöneteceklerine ilişkin olarak yöneticileri daha esnek olmaya ve kültürel perspektifi göz önünde bulundurarak bunu yapmaya zorlayan küreselleşme sürecine atıfta bulunmaktadır. Ayrıca bu kültürel bakış açısı, bilgi çağında yaşanan büyük değişim nedeniyle daha da önem kazanmaktadır. Bilgiye geniş kapsamlı erişim, yöneticilerin artık yalnızca bilgi ve uzmanlıklarıyla değil, çalışanların gerçek potansiyelini en üst seviyeye çıkarabilecek organizasyonel bir kültür yaratma yetenekleriyle de değer kazandıklarını ortaya koymaktadır. Yöneticilerin ekonomik ve teknolojik değişiklikleri dikkate almaları ve bu değişikliklere uyarlanabilir ve esnek çözümler geliştirmeleri gerekmektedir¹²⁹.

Yaratıcı satış elemanlarının tatmin edici müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni fikirler geliştirebildiği ve yeni müşteri sorunları için birden fazla alternatifi değerlendirebildiği gibi, müşterilere geleneksel bir şekilde yaklaşan satış elemanlarından başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Yaratıcı olan satıcıların ürünleri hakkında farklı düşünceleri daha muhtemeldir ve bu nedenle müşterilerini daha geniş ve daha cazip bir yarar aralığı sunarak ikna edebilirler. Ayrıca, yaratıcı satıcılar, yeni müşteriler elde etmek için yeni prosedürler tasarlayarak farklı düşünme becerilerini de uygulayabilirler. Sonuç olarak liderler, destekleyici ve teşvik edici davranışlarıyla çalışanın yaratıcı performansının artmasına yol açmaktadırlar. LMX'in, yaratıcılığı satışa çevirmek için bazı unsurlar barındırmaktadır. Bunlar; fikirlere karşı ilgi, uygulama desteği, kaynaklara erişim (fırsatlara erişim, liderlerin zaman, bilgi ve özerkliği), kariyer desteği- gelişim, hatalar için tolerans ve engellerin kaldırılmasıdır. Bu unsurlara ek özellikler olarak; uygulama desteği, kariyer gelişimi için destek ve engellerin kaldırılması da son dönemlerde ortaya koyulmuştur¹³⁰.

¹²⁹Cristian Vele, "Using Effective Leadership To Enhance Creativity", *Annals Of The University Of Oradea*, C.25, S.2, 2016, s.272

¹³⁰ Martinaityte, a.g.e., s.986

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SATIŞ YARATICILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı lider üye etkileşiminin (LMX), satış yaratıcılığı üzerindeki etkisini belirleyerek, bu ilişkideki aracılık etkisini tespit etmektir. Günümüzde çalışan yaratıcılığının organizasyonlar için önemi yadsınamaz. Bu durumdan hareketle yaratıcılığın ortaya çıkmasında ve gelişiminde etkili olan ana başlıklardan biri de lider-üye etkileşiminin etkin bir şekilde oluşturulmasıdır. Bu ilişkinin yaratıcılık üzerindeki rolü gerek üyelerin satış performansında gerekse organizasyonların pozitif büyüme sağlamasında anahtar rol üstlenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, çalışanların yaratıcılık özelliklerinin incelenmesinden hareketle, Bursa ilinde kurumsal satış alanında faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki firmaların çalışanlarının lider üye etkileşimi algısının yaratıcılık olgusu üzerindeki tutumlarını incelemeyi kapsamaktadır. Araştırma sürecindeki toplanan veriler bu etkileşim göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Lider- üye etkileşiminin boyutları kendi içinde incelenmiş olup, satış yaratıcılığına olan etkisi doğrudan ele alınmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemi 2019 yılında Bursa ilindeki çeşitli sektörlerde kurumsal satış departmanında faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde yapılmıştır. Görüşmeler 109 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma Mayıs - Haziran 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yapılan anket sonuçları derlenmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN SORU FORMU VE ÖLÇEKLER

Araştırmanın amacını ve belirtildiği üzere hipotezleri test etmek için, iki temel ölçek soru formunda yer almıştır. Birinci ölçek Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş lider-üye etkileşimini(LMX) ele almaktadır. Daha önce birçok araştırmada kullanıldığı şekilde 11 maddelik formatındadır. İkinci ölçek Wang ve Netemeyer (2004) tarafından geliştirilmiş satış yaratıcılığını ölçmede kullanılan ve 7 maddeden oluşan bir yapıdır.

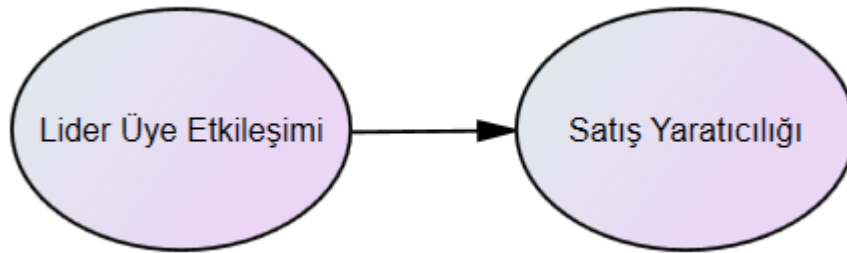
Anket formunda ayrıca katılımcıların yaş ve cinsiyet durumlarını belirleyen sorular yer almaktadır. Araştırmanın soru formunda 18 adet iki farklı yapıyı ele alan, iki adedi ise demografik özelliklere ait olmak üzere toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Anket formunun cevaplanmasında 5 aralıklı likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Katılımcılardan ‘1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum’ seçeneklerinden kendilerine en yakın olanı cevaplamaları istenmektedir.

Analiz süresince Lider-Üye Etkileşimi için LMX, Yaratıcılık için ise SCORE kısaltmaları kullanılmıştır ve sonraki bölümlerde de bu şekilde kullanılacaktır.

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZİ

Araştırmada lider-üye etkileşiminin satış yaratıcılığı ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bir hipotezi oluşmuştur ve bu hipoteze bağlı araştırma modeli meydana gelmiştir. Literatürde, liderlik süreçleri ve sonuçları arasındaki bağlantıların incelenmesine dayanan Lider - Üye etkileşimi (LMX) ve organizasyonların pazarlama ve satış departmanları için hayati önem arz eden yaratıcılık kavramı arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarla incelenmiş, Shu-Hsien Liao and Chih-Chiang Chen (2019) ve doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu bulgulardan hareketle araştırmanın temel hipotezi

H1: “Lider Üye Etkileşimi (LMX), satış yaratıcılığını (SCORE) olumlu ve doğrudan etkiler” olarak belirtilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

6. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK DAĞILIMI

Araştırmanın verilerini oluşturan bölümleri incelediğimizde iki bölümden oluşan bir yapı görülmektedir. Birincisi araştırmaya katılanlara yönelik bilgiler, ikincisi ölçeklere dayalı olarak toplanan verilere göre gerçekleştirilen analiz sonuçlarıdır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde yaş ve cinsiyet olmak üzere iki değişken ele alınmıştır.

Tablo 3.1: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Yaş Dağılımı

YAŞ ARALIĞI	FREKANS	YÜZDELİK DAĞILIM
18-30	63	%58
31-40	34	%31
41-50	5	%5
51 ve üstü	7	%6

Cevaplayıcıların yaş dağılımı incelendiğinde büyük bir çoğunluğun (%58) 18-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımı ise birbirlerine oldukça yakın (%48-%52) bir seviyede gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2: Anketi Cevaplayan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDELİK DAĞILIM
KADIN	52	%48
ERKEK	57	%52

7. ANALİZ

Çalışmanın sonraki aşamasında analiz bulgularına yer verilmiştir. Analizler IBM SPSS ve IBM AMOS Graphics 23 programları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada oluşturulan hipotez ise yapısal eşitlik kullanılarak test edilmiştir. Araştırmada her iki yapıda gizil değişken olarak incelenmiştir. İlk olarak kayıp veri analizi gerçekleştirilmiş ve verilerin tamamının eksiksiz cevaplandığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında örneklem yeterliliğinin belirlenmesi amacıyla KMO testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize neticesinde KMO değeri. 91 ($p < .000$) olarak belirlenmiştir ve yeterli kabul edilmektedir (Yurdugül, 2006).

Tablo 3.3: KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Değeri		0,918
Barlett Dağılım Testi	Yaklaşık X2 Değeri	1630,751
	SERBESTLİK DERECEŚİ	153
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Verilerin tutarlılığının ölçülmesi adına normal dağılım incelemesi için basıklık ve çarpıklık (skewness & kurtosis) değerleri incelenmiştir. Analiz sonuçlarında tüm cevaplayıcılardan elde edilen veriler literatürde kabul görmüş basıklık ve çarpıklık değerleri içerisinde belirlendiğinden ¹³¹tüm anket formları analize dahil edilmiştir. Bunun sonucunda analizlere, 109 kişilik örneklem üzerinden devam edilmiştir.

Sonraki aşamada ölçeklerin kendi içlerindeki tutarlılıklarının tespiti amacıyla içsel tutarlılık (cronbach alpha) analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarıyla ortaya çıkan cronbach alpha değerleri Lider – Üye etkileşimini inceleyen 11 maddelik LMX ölçeği için 944, 7 maddeden oluşan yaratıcılık ölçeği için 922 olarak bulunmuştur ve literatürde geçerli kabul edilen değer aralığındadır ve anket formları her iki ölçek açısından da güvenilir kabul edilmiştir.

Tablo 3.4:Yapıların İçsel Tutarlılıkları

YAPI	MADDE SAYISI	CRONBACH'S ALFA DEĞERİ
Lider Üye Etkileşimi	11	.944
Satış Yaratıcılığı	7	.922
Tüm Yapılar	17	.953

Araştırmanın sonraki basamağında ilk olarak açıklayıcı faktör analizi, ikinci olarak doğrulayıcı faktör analizi ve son aşamada da Lider Üye Etkileşimi yapısının yaratıcılık ile olan ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir.

¹³¹ Halil Yurdugül, "Paralel, Eşdeğer ve Konjenerik Ölçmelerde Güvenirlik Katsayılarının Karşılaştırılması", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.39, S.1, 2006, s.15-37

7.1.AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Açıklayıcı faktör analizi verinin alt gruplarını belirlemek adına yapılan bir analizdir ve faktör yüklerinin dağılımının incelenmesinde kullanılmaktadır.¹³² Araştırmada açıklayıcı faktör analizi, her iki yapının maddelerinin de kendi ana boyutu içerisinde yer alıp almayacağı belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Asal bileşenler tekniğine göre ve varimax rotasyonu temelinde gerçekleştirilen analizde Lider Üye Etkileşimi boyutunun 8 ve 11 numaralı maddelerinin diğer boyutlar içerisinde yer aldığı görüldüğünden analiz dışında bırakılmıştır. Ayrıca satış yaratıcılığı boyutunun 7 numaralı maddesi düşük faktör yükü nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Açıklayıcı faktör analizine ait bulgular aşağıda Tablo 3.5'te görülmektedir.

Tablo 3.5: Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Yükleri

	Yapılar: Faktör Yükleri	
	Lider-Üye Etkileşimi	Satış Yaratıcılığı
Lider Üye Etkileşimi 1	,887	
Lider Üye Etkileşimi 2	,787	
Lider Üye Etkileşimi 3	,836	
Lider Üye Etkileşimi 4	,784	
Lider Üye Etkileşimi 5	,797	
Lider Üye Etkileşimi 6	,679	
Lider Üye Etkileşimi 7	,647	
Lider Üye Etkileşimi 9	,712	
Lider Üye Etkileşimi 10	,775	
Lider Üye Etkileşimi 11	,691	
Satış Yaratıcılığı 1		,639
Satış Yaratıcılığı 2		,727
Satış Yaratıcılığı 3		,698
Satış Yaratıcılığı 4		,740
Satış Yaratıcılığı 5		,791
Satış Yaratıcılığı 6		,829
Satış Yaratıcılığı 7		,818

¹³² Megan Norris, Luc Lecavalier, "Evaluating the Use of Exploratory Factor Analysis in Developmental Disability Psychological Research", *Journal Of Autism and Developmental Disorders*, C.40, S.1, 2010, s.8

Açıklanan varyans değeri ise; lider-üye etkileşimi %30,72, yaratıcılık %36,79 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonuçları, her iki yapının da tüm maddelerinin kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir.

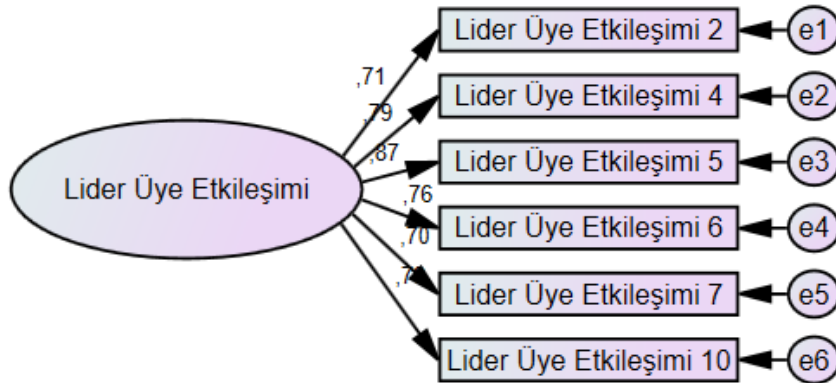
7.2.DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Açıklayıcı faktör analizinden sonra, yapılar ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve içsel geçerlilikleri test edilmiştir. Bu noktada yapıların CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root mean square extracted approximation), GFI (Goodness-of-Fit Index) ve Serbestlik Derecesi değerleri incelenmiştir. Üç aşamalı bir süreç izlenmiştir. Birinci aşamada iki boyuta bağımsız doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, daha sonra ölçüm modeli incelenmiş ve son olarak yapısal eşitlik modellemesi ile hipotez test edilmiştir. Aşağıda her bir sürece ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

7.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

A) Lider-Üye Etkileşimi Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Lider-Üye Etkileşimi boyutuna ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, revize edilmiş 6 madde içeren bir yapı olarak literatürde kabul görmüş değerleri ($0 < Cmin \leq 2$; $,95 < GFI \leq 1.00$; $,90 < AGFI \leq 1$; $,95 < CFI \leq 1$; $0 \leq RMSEA < ,05$; Schermelleh-Engel v.d., 2003) sağladığı görülmektedir. (Cmin=,632, GFI=.982, CFI=1.000, AGFI=.958, RMSEA=.000).

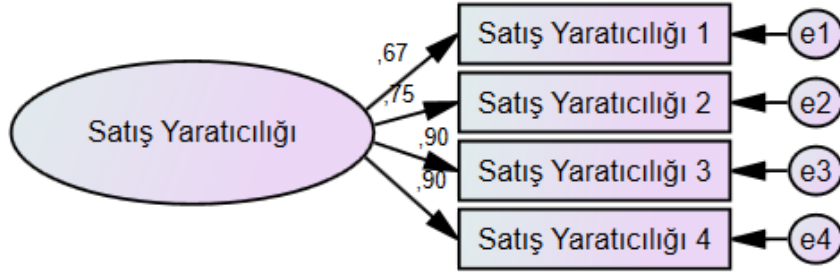


CMIN=,632 GFI=,982 AGFI=,958 CFI=1,000 RMSEA=,000

Şekil 3.2: LMX Boyutuna İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

B) Satış Yaratıcılığı Boyutuna İlişkin Bağımsız Doğrulayıcı Faktör Analizi

Satış Yaratıcılığı boyutuna ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ise, yine revize edilmiş 4 madde içeren bir yapı olarak gereken kriterleri sağladığı görülmektedir. (Cmin=,475, GFI=.996, CFI=1.000, AGFI=.978, RMSEA=.000).

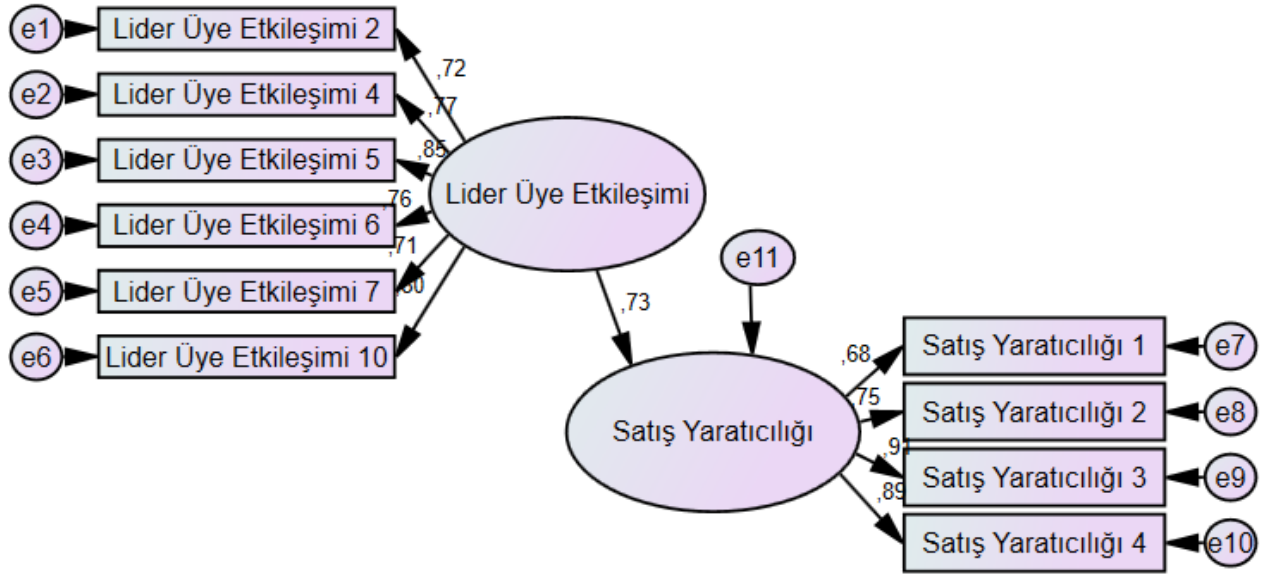


CMIN=,475 GFI=,996 AGFI=,978 CFI=1,000 RMSEA=,000

Şekil 3.3: Yaratıcılık Boyutuna İlişkin Bağımsız Doğrulayıcı Faktör Analizi

7.2.2. Yapısal Eşitlik Analizi

Analizin son aşamasında önerilen hipotezin testi amacıyla Lider-Üye Etkileşimi ve Satış Yaratıcılığı değişkenleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz neticesinde gizil bir değişken olarak lider – üye etkileşiminin, çalışanların satış yaratıcılığı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. ($\beta = ,73$; $p < .000$). Lider-üye etkileşiminin yaratıcılık üzerindeki etki değeri yüksek oranda gözlemlendiğinden dolayı araştırmanın hipotezi kabul edilmiştir.



CMIN=1,047 GFI=,939 AGFI=,902 CFI=,998 RMSEA=,021

Şekil 3.4: Lider-Üye Etkileşiminin Satış Yaratıcılığına Etkisi

Liderlik davranışlarını güçlendirmek, çalışanların proaktif yaratıcılık sergilemelerini sağlamaktadır. İş çevreleri daha rekabetçi, karmaşık ve öngörülemez hale geldikçe, lider ve satış elemanları arasındaki ilişki ve etkileşimin önemi artmaktadır¹³³. Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışma ortamını şekillendirdiği ve çalışanların yaratıcılığının iş ortamından büyük ölçüde etkilendiği düşünüldüğünde, yaratıcılık ve liderlik alanındaki araştırmalar, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikirlerdir¹³⁴. Bu bulgulardan hareketle çalışmanın temel çıkış noktası olan hipotez ‘Lider Üye Etkileşimi (LMX), satış yaratıcılığını olumlu ve doğrudan etkiler’ olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda hipotez kabul edilmiş, liderin ve liderle olan etkileşimin yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisi ($\beta = .73$) tespit edilmiştir.

¹³³ Jin Sirkwoo, “Leading Employee Creativity: The Relationship Between Leadership Styles and Employee Creativity”, *Review Of General Management*, C.21, S.1, 2015, s.25

¹³⁴ Teresa M Amabile, "The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization" *Journal of Personality and Social Psychology*, C.2, 1983, s.365

Araştırma sonucunda ortaya çıkan Lider-Üye etkileşimi, satış elemanlarının yaratıcılığını olumlu etkiler sonucu, literatürde daha önce konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarla uyumlu bir sonuç ortaya koymuştur. Gong v.d. (2009) çalışmalarında liderlik özelliklerinin satış elemanlarının yaratıcı özelliklerini pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışken¹³⁵, Ma v.d. (2013) liderlik ve yaratıcılık ilişkisinde bireysel etkinliği arttıracak kişilik özellikleri ve örgüt içi bilgi paylaşımının aracı rolünü ortaya koymuşlardır¹³⁶. Bunun yanı sıra günümüze kadar gerçekleştirilen çalışmalarda takım çalışması bağlamında çalışan yaratıcılığının incelendiği çalışmalar¹³⁷ mevcuttur. Araştırma sonuçlarını destekler nitelikte bir başka bulgu olarak transformasyonel liderlik özelliklerinin çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkilediği sonucunu ortaya koyan çalışmalar¹³⁸ gösterilebilir. Bu bağlamda çalışmanın benzerlerinden farklılık taşıyan bir özelliği olarak çalışan yaratıcılığı kavramının doğrudan satış elemanları üzerinde incelenmiş olması gösterilebilir.

¹³⁵ Gong, a.g.e., s.765

¹³⁶ Yueru Ma, Weibo Cheng, Barbara Ribbens, Juanmei Zhou, Linking Ethical Leadership To Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self-Efficacy As Mediators”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, C.41, S.9, 2003, s.1409

¹³⁷ Yuntao Bai, Li Lin, Peter Ping Li, “How To Enable Employee Creativity In A Team Context: A Cross-Level Mediating Process Of Transformational Leadership”, *Journal of Business Research*, C.69, S.9, 2016, s.3240

¹³⁸ Chung-Jen Wang, Huei-Ting Tsai, Ming-Tien Tsai, “Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in The Hospitality Industry: The Influences Of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity”, *Tourism Management*, 2014, S.40, s.79

SONUÇ

Günümüzde rekabetin küreselleşme koşullarında iç ve dış pazarlarda giderek şiddetlenmesi işletmelerin faaliyet alanlarında başarı sağlayabilmesi adına yenilikçi çözümler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu noktada işletmenin çözüm üretebilme yeteneği kuşkusuz çalışanların yaratıcı özellikleriyle ilişki içerisindedir. Yaratıcı çözümler, yaratıcı bireyler tarafından ortaya konur ve işletmelerin bireylerin söz konusu yaratıcı özelliklerini hayata geçirmeleri için uygun koşullar hazırlamaları önem taşımaktadır. Bu kapsamda çalışma liderlik özelliklerine, liderlik ve yaratıcılık ilişkisine, ve lider-üye etkileşimine daha kapsamlı bir yaklaşımı teşvik etmek için geniş bir perspektife dayanan bir literatür incelemesi ve söz konusu kavramlar üzerine gerçekleştirilmiş bir analizi sunmaktadır.

Yeni fikirlere açık bir organizasyon bu özelliklerini yenilikçi düşünceleri ve yaratıcı çözümleri destekleyen liderleri vasıtasıyla çalışanlarına yansıtacaktır. Bunun yanı sıra organizasyon yapısının, süreçlerin ve eylemlerin yaratıcı çözümler ortaya koymak adına uygun olması da çevresel faktörler bağlamında önem taşımaktadır. Satış elemanları satış / pazarlama alanında karşılaştıkları sorunlara etkin çözüm önerilerini yaratıcı özellikleri yardımıyla yenilikçi ve sonuç odaklı eylemlerle destekleyerek satış/pazarlama departmanının başarısında etkiye bulunurlar. Bu noktada yaratıcı özelliklerin ediniminde ve mevcut yaratıcı fikirlerin ortaya konmasındaki en önemli faktörlerden biri satış yöneticilerinin liderlik özellikleridir. Liderlerin astlarıyla olan iş ilişkileri birçok sürece etki ettiğinden, Lider- üye etkileşimi (LMX) kavramı söz konusu yaratıcı özelliklerin etkin ve yerinde kullanımında önem taşımaktadır. Etkin bir etkileşim çalışanların yaratıcı fikirler üretme ve bu fikir üretme sürecini yönetebilme kabiliyetini kuvvetlendirmektedir. Çalışma bu temelde lider- üye etkileşimi, liderlik ve yaratıcılık kavramlarını farklı açılardan incelemiş ve lider - üye etkileşiminin satış yaratıcılığına etkisi araştırılmıştır.

Yaratıcılık literatürde “iş aktivitelerini gerçekleştirirken satış elemanının sergilediği yeni fikirlerin ve yeni davranışların miktarı” olarak kavramsallaşmıştır¹³⁹. İşyerinde yaratıcılık; yeni ve gelişmiş şeylerin yapılma yollarını geliştirme ve sunma girişimlerinin ürünleri, süreçleri ve sonuçlarıdır. Bu sürecin yaratıcılık aşaması, daha iyi hizmetlere veya ürünlere yönelik fikirlerin

¹³⁹ Wang, a.g.e., s.806

oluşma dönemidir¹⁴⁰. Liderlik ise çalışanların, ekibin ve örgütün yaratıcılığının ve inovasyonunun belirleyici faktörlerindedir¹⁴¹. Liderlerin yaratıcılığa verdiği destek, özellikle şirket genelindeki düşünce yapısı, semboller ve temel değerler kümesi olarak tanımlanabilecek organizasyon kültüründen gelmektedir¹⁴². Satış lideri, satış elemanlarının davranışlarında ve motivasyonlarında en güçlü etkiye sahip unsurlardan biridir. Ayrıca lider; çalışanların içsel motivasyonunu etkileyerek yaratıcı sonuçlar oluşturabilecek davranışların ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar¹⁴³. Satış yaratıcılığı bağlamında ise satış elemanlarının hedef, rol ve amaçların açıklığa kavuşturulmasında satış liderleriyle etkileşimde olarak problem çözme yeteneklerini gözlem, ilham ve danışmanlık alma ve bir ekip algısı ile çalışma gibi olumlu etkiler ortaya koymaktadır.

Lider-üye etkileşimi konusu hem lider tarafında hem de çalışan (üye) tarafında ayrı ayrı incelenmiştir. Öncelikle bireyin kendi iç yaratıcılığı için gerekli faktörler sorgulanmış, sonrasında örgütsel yaratıcılık konusu araştırılmıştır. Çalışan yaratıcılığının öncül ve ardılları ile birlikte ele alınması araştırmanın özümsemesi ve öneminin anlaşılması için gereklidir.

Lider-Üye Etkileşimi kavramının detaylı incelenmesine ek olarak, liderliğin yaratıcılık performansı üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. LMX kalitesini incelemek için bağlamsal bir çerçeve sağlanmaya çalışılmış ve lider-üye etkileşiminin kalitesi; iş birimi uyumu, çalışma iklimi ve liderlik özellikleri açısından hem bireysel etkilerin hem de grup etkilerinin önemini ortaya koymuştur¹⁴⁴. Elde edilen sonuçlar liderlerin davranışları ve bu davranışlara yönelik oluşan çalışan algılamalarının; takipçi özellikleri, çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliği, ve çevresel özellikler bağlamında¹⁴⁵ önem taşıdığını ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda, lider-Üye etkileşimi kalitesinin, liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de görülmüştür. Liderlik, lider-üye değişimleri ve takipçilerin örgütsel bağlılıkları açısından önem taşımaktadır. Konu etkili liderliğin önemini desteklenmesi açısından da yönlendirici niteliktedir.

¹⁴⁰ Hughes, a.g.e., s.550

¹⁴¹ David Hughes, Allan Lee, Amy Wei Tian, Alexander Newman, Alison Legood, "Leadership, Creativity, and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations", *The Leadership Quarterly*, C.29, S.5, 2018, s.549

¹⁴² Cristian, a.g.e., s.275

¹⁴³ Vishal Gupta, Shailendra Singh, Sushil Kumar, Abhiji Bhattacharya, "Linking Leadership to Employee Creativity: A Study of Indian R&D Laboratories", *The Indian Journal of Industrial Relations*, C.48, S.1, 2012, s.123

¹⁴⁴ Claudia Coglisser, Chester Schriesheim, "Exploring Work Unit Context and Leader Member Exchange: A Multi-Level Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, S.21, 2000, s.508

¹⁴⁵ James H. Dulebohn, "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*, S.6, 2012, s.1715

Bunların yanı sıra çalışmada Lider-Üye Etkileşimi hakkında yapılmış araştırmalardan hareketle konu hakkında gerekli bilgiler verilmiş, araştırma verileri ve sonuçları paylaşılmıştır. Liderlik ve yaratıcılık üzerine oluşturulan teorilerin ne gibi boyutlar kazandığına dair düşüncelere yer verilmiş, gelecek çalışmalarda oluşacak yeni fikirlere destek olacağı öngörüsüyle liderlikle ilgili geleneksel kavramsallaştırma geniş bir çerçevede değerlendirilmiş¹⁴⁶, liderlik kavramı ve lider-üye etkileşimi üzerine gelecekteki araştırmalar için çok boyutlu bir yönlendirme sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma liderlik ve lider-üye etkileşimi hakkında daha kapsamlı araştırmaları teşvik etme niteliğindedir ve araştırma- sonuç kısmında elde edilen verilerden ve ortaya konan sonuçlardan hareketle konunun geliştirilebileceğini öngörülmektedir.

¹⁴⁶ Graen , a.g.e., s.240

KAYNAKÇA

ADIL Muhammad Shahnawaz, Awais Ayesah, “ Effects Of Leader-Member Exchange, Interpersonal Relationship, Individual Feeling Of Energy and Creative Work Involvement Towards Turnover Intention: A Path Analysis Using Structural Equation Modeling”, *Asian Academy Of Management Journal*, C.21, S.2, 2016, ss.106

AĞCA Yılmaz, Musa Said Döven, “Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.3, 2016, ss.846

AKGEYİK Tekin, Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı, *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 2001, ss.40

AKGÜNDÜZ Yılmaz, “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C.9, S.20, 2013, ss.132

AMABILE, Teresa M, “A Model of Creativity and Innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, C.10, S.1,1988,ss.157

AMABILE, Teresa M. “How To Kill Creativity”, *Boston, MA: Harvard Business School Publishing*, 1998,ss.78

AMABILE, Teresa M. , “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do“, *California Management Review*, C. 40, S.1, 1991, ss. 39-58.

AMABILE, Teresa M, Conti Regina, “ Changes in The Work Environment for Creativity During Downsizing”, *Academy of Management Journal*, C.42, S.6, 1999, ss.630-640.

AMABILE Teresa M, “The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization”, *Journal Of Personality and Social Psychology*, C.45, S.2, 1983, ss.357

BAI Yuntao, Li Lin, Peter Ping Li, “How To Enable Employee Creativity In A Team Context: A Cross-Level Mediating Process Of Transformational Leadership”, *Journal of Business Research*, C.69, S.9, 2016, ss.3240-3250

BASS Bernard M, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Collier Macmillan, 1985,ss.20

BASU Raja, Green Stephen G, “Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads”, *Journal of Applied Social Psychology*, C.27, S.6, 1997, ss.477-499.

BODLA, Mahmood A, Naeem Basharat, “Creativity As Mediator For Intrinsic Motivation and Sales Performance”, *Creativity Research Journal*, C.26, S.4, 2014, ss.468-473

CARRIER Camille, “Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study”, *Creativity and Innovation Management*, C.7, S.2, 1998, ss.62-72

CENGİZ Ekrem, Acuner Taner, Baki Birdoğan, “ Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S.1, 2006, ss.421-433.

COELHO Filipe, Augusto, Mário Lages, Luis Filipe, “Contextual Factors and The Creativity Of Frontline Employees: The Mediating Effects Of Role Stress and İntrinsic Motivation”, *Journal Of Retailing*, C.87, S.1, 2011, ss.31-45.

COGLISER Claudia, Chester Schriesheim, “Exploring Work Unit Context and Leader Member Exchange: A Multi-Level Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, S.21,2000,ss.508

DEĞİRMENCİ Can Hikmet, *21'inci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası*, Bilge Karınca Yayınları, 2012, ss.25

DELUGA Ronald , “J. Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, C.67, S.4, 1994, ss. 315-326.

DERİN Neslihan, Erkan Demirel, “Örgütsel Yaratıcılığın Self Organizasyon Oluşumuna Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.3, S.2, 2011, ss.257

DIENESCH Richard M, Liden Robert C, “ Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique and Further Development” *Academy Of Management Review*, C.11, S.3, 1986, ss.618-634.

DİNÇER Derya, Ünsar Agah Sinan, Oğuzhan Adil, “İş Görenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Akademik Bakış Dergisi*, S.61, 2017, ss.295-29

DOYAGUE, Mari´A F. Mu-Noz, Nuria GonzAlez-A´ Lvarez, and Mariano Nieto, “An Examination Of Individual Factors and Employees Creativity: The Case Of Spain”, *Creativity Research Journal*, C.20, S.1, 2008, ss.21

DULEBOHN James ,“A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future”, *Journal of Management*, S.6, 2012, ss.1715

ERTEKİN Ercan, *Yaratıcı Düşünme Becerisini Geliştirmeye Yönelik Bir Grup Rehberlik Programının Etkililik Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikolojik Danışma ve Rehberlik Programı, 2004, ss.2

ESEN Şaban, *Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme*, (Yüksek Lisans Tezi), Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 1996, ss.52

GERSTNER Charlotte, Day David V, “Meta-Analytic Review Of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct İssues” *Journal Of Applied Psychology*, C.82, S.6, 1997, ss.827

GONG Yaping, Jia-Chi Huang, Jiing-Lih Farh, “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy”, *Academy Of Management Journal*, C.52, S.4, 2009, ss. 765-778.

GRAEN George B, Uhl-Bien Mary, “Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader–Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective” *Leadership Quarterly*, C.6, S.2, 1995, ss.238.

GUPTA Vishal, Singh Shailendra, “Linking Leadership To Employee Creativity: A Study Of Indian R&D Laboratories”, *Indian Journal Of Industrial Relations*, C.48, S.1, 2012, ss.120-136.

HAN Guohong Helen, Harms Peter, Bai Yuntao, “Nightmare Bosses: The Impact Of Abusive Supervision On Employees”, Sleep, Emotions, and Creativity”, *Journal of Business Ethics*, C.145, S.1,2017, ss. 21-31.

HIRST Giles, “How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation Of Team Contextual Influences On Goal Orientation–Creativity Relationship”, *Academy of Management Journal*, C.54, S.3, 2011, ss.624-641.

HIRSCHMAN Elizabeth , “Innovativeness, Novelty Seeking, and Consumer Creativity, *Journal Of Consumer Research*, C.7, 1980, ss.286

HUGHES David J., Lee Allan, Tian Amy Wei, Newman Alex, Legood Alison, “Leadership, Creativity and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations”, *The Leadership Quarterly*, C.29, S.5, 2018, ss. 549-569.

JAFRI Hassan, Dem Chimi, Choden Sonam, “Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role Of Proactive Personality and Organizational Climate”, *Business Perspectives and Research*, C.4, S.1, 2016, ss.54-66.

JAMES Keith, Clark Karla, Cropanzano Russell, “Positive and Negative Creativity In Groups, Institutions, and Organizations: A Model and Theoretical Extension”, *Creativity Research Journal*, C.12, S.3, 1999, ss.211-226.

İNANDI Yusuf , “Eğitim Örgütlerinde Değişim Nasıl Olmalıdır?”, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2000, C.2, S.18, ss.219–225

KALYAR Masood Nawaz, *Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Bilim Dalı Doktora Programı (Doktora Tezi), 2017, ss.87

KANBUR Engin , “Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.14, S.2, 2016, ss.265

KARABEY Canan Nur, Alioğulları Zisan Duygu, “The Impact Of Ethical Leadership On Member’s Creativity and Career Success: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange ” *Research Journal Of Business and Management*, C.5, S.3, ss.202-211.

KARAKUŞ, Güzide, *İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, 2014, ss.84

KERSE Gökhan, Canan Nur Karabey, “Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, S.29, 2014, ss.25

KIM Tae, Yeol Hon, Alice Hy, Lee Deog-Ro, “Proactive Personality and Employee Creativity: The Effects Of Job Creativity Requirement and Supervisor Support For Creativity”, *Creativity Research Journal*, C.22, S.1, 2010, ss. 37-45.

KİNTER Oğuzhan, *Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2016, ss.8

LIDEN Robert, Graen George, “ Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership”, *Academy of Management Journal*, C.23, S.3, 1980, ss.451-465.

MA, Yueru, Cheng Weibo, Ribbens Barbara, Zhou Juanmei, “Linking Ethical Leadership To Employee Creativity: Knowledge Sharing and Self-Efficacy As Mediators”, *Social Behavior And Personality: An International Journal*, C.41, S.9, 2013, ss.1409-1419.

MADJAR Nora, Oldham Greg R.,Pratt Michael G, “ There's No Place Like Home? The Contributions Of Work and Nonwork Creativity Support To Employees, Creative Performance”, *Academy Of Management Journal*, C.45, S.4, 2002, ss. 757-767.

MAJEED Abdul, Ghazali Sabarani B, “The Mediating Role of Intrinsic Motivation Between Transformational Leadership and Creativity”, *Acta Informatica Malaysia*, C.2, 2018, ss.2

MARŞAP Akın, *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Limited, Ankara, 1999, ss.114

MARTINAITYTE Ieva, Sacramento Claudia A, “ When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role Of Leader–Member Exchange”, *Journal Of Organizational Behavior*, C.34, S.7, 2013, ss.986

MENGİLİ Burcu, *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 2007, ss.71

MUMFORD Michael D, Connelly Shane, Gaddis Blaine, “How Creative Leaders Think: Experimental Findings and Cases”, *The Leadership Quarterly*, C.14, S.4, 2003, ss. 411-432.

NALBANT Eser, “Örgütsel Değişimi Yönetmede Önderin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.12, 1995–1997, ss.67–75

NEWARK Daniel, “Leadership and The Logic Of Absurdity”, *Academy of Management Review*, C.43, S.2, 2018, ss.198-216

NG Thomas WH, Feldman Daniel C, “A Comparison Of Self-Ratings and Non-Self-Report Measures of Employee Creativity”, *Human Relations*, C.65, S.8, 2012, ss.1021-1047.

NORRIS Megan, Lecavalier Luc, “Evaluating The Use Of Exploratory Factor Analysis In Developmental Disability Psychological Research”, *Journal Of Autism and Developmental Disorders*, C.40, S.1, 2010, ss.8

PARJANEN Satu, “ Experiencing Creativity In The Organization: From Individual Creativity To Collective Creativity”, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, C.7, 2012, ss.113

ROUQUETTE, Michel-Louis, *La Creativite*, Dost Kitabevi Yayınları, 1.b., Ankara, 2007, ss.112

REITER-PALMON Roni, Illies Jody , “ Leadership and Creativity: Understanding Leadership From A Creative Problem-Solving Perspective”, *The Leadership Quarterly*, C.15, S.1, 2004, ss.55-77.

SAMEN Selda, “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.17, S.2, 2008, ss.365

SAWYER Keith, *Explaining Creativity*, Oxford University Press, New York, 2006, ss.295

SCHERMELLEH-ENGEL, K., Moosbrugger, H., & Müller, H., “Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures”, *Methods of psychological research online*, C.8, S.2, 2003, ss.23-74.

SERÇEOĞLU Neslihan, “Yaratıcılık ve Hizmet Odaklılık: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama”, In: *Book Of Proceedings*, ss.339

SERTEFRTZİ Eleni, “Creativity, Report Produced For The Ec Funded Project Creativity”, *Innoregio: Dissemination Of Innovation and Knowledge Management Techniques*, 2000, ss.5

SHALLEY, Christina E.Gilson, Lucy L.Blum, Terry C. “Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects On Satisfaction and Intentions To Leave”, *Academy Of Management Journal*, C. 43, S.2, 2000, ss. 215-223.

SHALLEY Christina E, “Effects Of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting On Creativity and Productivity”, *Academy Of Management Journal*, C.38, S.2, 1995, ss.483-503.

SHALLEY Christina E, Gilson Lucy L “ What Leaders Need To Know: A Review Of Social and Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity”, *The Leadership Quarterly*, C.15, S.1, 2004, ss.33-53.

SIRKWOO Jin, “ Leading Employee Creativity: The Relationship Between Leadership Styles and Employee Creativity”, *Review Of General Management*, C.21, S.1, 2015,ss. 17-28.

SUNGUR Nuray, *Yaratıcı Düşünce*, Özgür Yayınevi, 1.B, 1992, İstanbul, ss.54

TIERNEY Pamela, Farmer Steven, Graen George Bear , “An Examination Of Leadership and Employee Creativity: The Relevance Of Traits and Relationships” *Personnel Psychology*, C.52, S.3, 1999, ss.591-620.

USLU Yeter Demir, “Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik”, *Sü İibf Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.22, C.11, 2011, ss.439

UZUN Veysel, *Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2013, ss.31

VAN DIJK Christiaan, Van Den Ende Jan, "Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity Into Practicable Ideas", *R&D Management*, C.32, S.5, 2002, ss.387-395.

VAN DYNE Linn, Jehn Karen, A.Cummings Anne, "Differential Effects Of Strain On Two Forms Of Work Performance: Individual Employee Sales and Creativity" *Journal of Organizational Behavior*, C.23, S.1, 2002, ss.57-74.

VELE Cristian, " Using Effective Leadership To Enhance Creativity", *Annals Of The University Of Oradea*, C.25, S.2, 2016, ss.272-280.

WANG Guangping, Netemeyer Richard G, "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal Of Business Research*, 2004, C.57, S.8, ss.805

WANG Hui, Law Kenneth S, Hackett Rick D, Wang Duanxu, Chen Zhen Xiong, "Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior", *Academy Of Management Journal*, C.48, S.3, 2005, ss.420-432.

WANG Chung Jen, Tsai Huei Ting, Tsai, Ming Tien, "Linking Transformational Leadership and Employee Creativity In The Hospitality Industry: The Influences Of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity", *Tourism Management*, 2014, S. 40, ss. 79-89.

WAYNE Sandy, Shore Lynn M, Liden Robert C, " Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy Of Management Journal*, C.40, S.1, 1997, ss.82-111.

YAHYAGİL Mehmet, *Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, Yönetim, S.38, 2001, ss.8

YALÇIN Sevda, *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı*, (Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Kişilerarası İletişim Bilim Dalı, 2016,ss.6

YELOĞLU, Hakkı Okan, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C.S.1, 2007,ss.135

YILDIRIM Ebru , "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, S.12, 2007, s.112

YURDUGÜL Halil, "Paralel, Eşdeğer ve Konjenerik Ölçmelerde Güvenirlik Katsayılarının Karşılaştırılması", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.39, S.1, 2006, ss. 15-37

ZHOU Hongdan, Guo Limin, " The Trickle-Down Effects Of Creative Work Involvement: The Joint Moderating Effects Of Proactive Personality and Leader Creativity Expectations", *Personality And Individual Differences*, S.142, 2019, ss.218-225.

ZHOU Jing, Shalley Christina E., "Research On Employee Creativity: A Critical Review and Directions For Future Research", *Research In Personnel And Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited, 2003, ss.165-217.

ZHOU Qin, Hirst Giles, Shipton Hele, “ Context Matters: Combined Influence Of Participation and Intellectual Stimulation On The Promotion Focus–Employee Creativity Relationship”, *Journal Of Organizational Behavior*, C.33, S.7, 2012, ss. 894-909.

ZHOU Jing, George Jennifer M, “When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice” *Academy Of Management Journal*, C.44, S.4, 2001, ss.682-696.

ZIGARMÍ Drea, Trust: An Essential Ingredient for Leadership Success, *Critical Leadership Skills in a New Business Reality* The Ken Blanchard Companies, 2017, s.1



