

T.C
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AKADEMİK PERSONELİN LİDERLİK TARZI ALGISİNİN ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

KARABÜK
Haziran, 2018

T.C
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AKADEMİK PERSONELİN LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL
DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Fatma Zehra TAN

KARABÜK
Haziran, 2018

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	11
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	12
EVREN VE ÖRNEKLEM	15
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	15
1. BİRİNCİ BÖLÜM.....	16
1.1. LİDERLİK	16
1.1.1. Liderliğin Tanımı	16
1.1.2. Liderliğin Önemi.....	16
1.1.3. Liderlik Kavramının Tarihçesi.....	17
1.1.4. Liderlik Stilleri.....	18
1.1.4.1. Lewin Liderlik Stili.....	18
1.1.4.1.1. Otokratik Liderlik Stili.....	18
1.1.4.1.2. Demokratik Liderlik Stili	18
1.1.4.1.3. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Stili.....	19
1.1.5. Blake ve Mouton Yönetim Sistemi	19
1.1.6. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Stili.....	19
1.1.7. Amaç Yol Liderlik Teorisi	20
1.1.8. Vroom-Yettan-Iogo Yaklaşımı	20
1.1.9. Bürokratik Liderlik	21
1.1.10. Hizmetkar Liderlik	21

1.1.11.	Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik Modeli	22
1.1.12.	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Modeli.....	22
1.1.13.	Karizmatik Liderlik	23
2.	İKİNCİ BÖLÜM	24
2.1.	ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	24
2.1.1.	Örgütsel Yaratıcılık	24
2.1.1.1.	Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi.....	24
2.1.1.2.	Yaratıcı Örgütün Özellikleri	25
2.1.1.3.	Örgütsel Yaratıcılık Süreci.....	27
2.1.1.4.	Yaratıcı Potansiyelin Geliştirilmesinde Yönetimin Rolü ve Yaratıcı Yönetici	27
2.1.1.5.	Yaratıcı Yönetim ve Yaratıcı Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler.....	28
2.1.1.6.	Örgütsel Sorunlar İçin Çözüm Yaratılması ve Yaratıcı Sorun Çözme Süreci.....	30
2.1.2.	Örgütsel Değişim.....	31
2.1.2.1.	Örgütsel Değişimin Tanımı ve Önemi	31
2.1.2.2.	Örgütsel Değişimin Özellikleri	32
2.1.2.3.	Örgütsel Değişim Süreci.....	33
2.1.2.4.	Örgütsel Değişim Sürecinde Direnç ve Örgütsel Değişimi Yönetme.....	34
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	41
3.1.	AKADEMİK PERSONELİN LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ.....	41
3.1.1.	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ANALİZİ.....	41
3.1.2.	VERİLERİN ANALİZİ.....	42
3.1.2.1.	MODEL İÇİN AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	43
3.1.2.2.	MODEL İÇİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ.....	46
3.1.2.3.	MODEL İÇİN YOL ANALİZİ	54
SONUÇ		61
KAYNAKÇA.....		64
TABLolar LİSTESİ		68
ŞEKİLLER LİSTESİ		69





EKLER	70
ÖZGEÇMİŞ	75



TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ'e ait "Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme Yüksek Lisans / Doktora programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Doç.Dr.Fatma Zehra TAN	
Danışman Üye	: Doç.Dr.Fatma Zehra TAN	
Üye	: Doç.Dr.Şaban ESEN	
Üye	:Dr.Öğr.Üye.Ozan BÜYÜKYILMAZ	

Tez Sınavı Tarihi: 26-06-2018

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

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

Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ



ÖNSÖZ

Çalışmamız, bilimsel açıdan ülkelerin ana damarları olan üniversitelerde yer alan değerli akademik personellerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık ile olan etkileri incelenmek üzere yapılmıştır. Bu doğrultuda, çalışmamızın ilk kısmında araştırma konusu, önemi ve yönetime ilişkin bilgiler sunulmuş, sonrasında birinci bölümünde, liderlikle alakalı bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel değişim ve yaratıcılığa değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmaya yönelik bulgular ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca bana her türlü destek veren, sadece akademik hayatımda değil normal yaşantımda da benden desteklerini esirgemeyen, tez çalışmamın tüm süreçlerinde maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, bana daima imkansızın olmadığını ve hayattan zevk almam gerektiğini öğreten değerli danışmanım Doç. Dr. Fatma Zehra TAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Hayatımın her aşamasında bana destek olan, bu günlere gelmem için en az benim kadar çabalayan, bana varlıkları ile güç veren, maddi ve manevi desteklerini bir an bile esirgemeyen babam Mustafa ÖĞRÜNÇ ve annem Emine ÖĞRÜNÇ'e, şunda vatani görevini yerine getirmekte olan ve her zaman örnek aldığım abim Samet ÖĞRÜNÇ'e teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ

24.05.2018

ÖZ

“Akademik personelin liderlik tarzı algısının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi: bir alan araştırması” başlıklı tezimizde 2006 yılı sonrasında Batı Karadeniz Bölgesinde kurulan Karabük Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Bartın Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları bünyesinde yer alan iktisadi programlarda görev yapan akademik personelin liderlik tarzı algısının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın modelinde üç boyut bulunmaktadır bunlar; iş gördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı boyutları ile liderlik modeli, uygulama, engelleme ve değerlendirme boyutları ile değişim modeli ve örgütsel yaratıcılık boyutu ile yaratıcılık modeli. Model, anket uygulaması ile test edilmiş olup 4 üniversitede çalışan 146 akademisyen üzerinde uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderliğin değerlendirme, uygulama ve engelleme boyutları, iş gördürücü liderliğin, değerlendirme, uygulama ve engelleme boyutları ve serbest bırakıcı liderliğin ise değerlendirme ve engelleme boyutları üzerinde anlamlı bir etki vardır. Ayrıca dönüştürücü, iş gördürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. Demografik özellikler incelendiğinde, iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzlarına ilişkin yargıda cinsiyete göre anlamlı fark olduğu ortaya çıkmış olup iş gördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının yaşlara göre değerlendirildiğinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Unvan ele alındığı zaman ise serbest bırakıcı liderlik tarzında unvana göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

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

ABSTRACT

In our thesis, titled "The effect of the perception of leadership style of academic staff on organizational change and creativity: a field research", the impact of perception of leadership style on organizational change and creativity of academic staff who worked in Karabük University, Kastamonu University, Bartın University and Sinop University; Faculty of Economics, Faculty of Business Administration and Vocational Schools, established after 2006 in Western Black sea region, was researched. There are three dimensions in the model of the research which are leadership model with its transformative, laissez faire and transactional dimensions; organizational model with its dimensions of implementation, inhibition and evaluation; and, creativity model with its dimension of organizational creativity. The model was analyzed by using a questionnaire, which was applied to 146 academic staff, in 4 universities. According to the statistics, transformative leadership has a significant effect on implementation, inhibition and evaluation; transactional leadership has a significant effect on implementation, inhibition and evaluation; and, laissez faire leadership has a significant effect on implementation and evaluation. Also it was analyzed that there was a strong relationship between transformative, laissez faire, transactional leadership and organizational creativity. When demographic characteristics were examined, it was found that there was an important difference between sex and transformative, laissez faire leadership styles and there was no significant difference between age and transformative, laissez faire, transactional leadership styles. The demographic characteristic position has an important difference only with laissez faire leadership.

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

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması
Tezin Yazarı	Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ
Tezin Danışmanı	Doç. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	Haziran 2018
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi
Tezin Sayfa Sayısı	76
Anahtar Kelimeler	Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Değişim, Yaratıcılık

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Leadership Style Perception of Academic Staff on Organizational Change and Creativity: A Field Research
Author of the Thesis	Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ
Advisor of the Thesis	Assoc. Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Master's Degree
Date of the Thesis	June 2018
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	Karabük University
Total Page Number	76
Keywords	Leadership, Leadership Styles, Organizational Change, Creativity

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Gelişen dünyaya yıllardır bilimsel açıdan katkı sağlayan üniversitelerin yöneticilerinin uyguladıkları liderlik tarzları şüphesiz bireylerin yaratıcılık ve değişim üzerinde kimi zaman olumlu kimi zamanda olumsuz etki yaratabilmektedir. Akademik hayattaki yönetim anlayışı bireylerin tam anlamıyla liderlik vasfına sahip olunduğuna bakılmaksızın gerçekleştirilmekle birlikte belirli fakültelerde bu konu ile ilgili eğitim alındığından bunların avantajlı kitle arasında olduğu söylenebilir. Bu yüzden çalışmamızda İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları araştırma kapsamına alınmıştır.

Batı Karadeniz Bölgesinde 2006 yılı sonrasında kurulan Karabük Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Bartın Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları bünyesinde yer alan iktisadi programlarda görev yapan akademik personelin liderlik tarzı algısının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi bu araştırmanın alanını oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma Batı Karadeniz Bölgesinde 2006 yılı sonrasında kurulan Karabük Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Bartın Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları bünyesinde yer alan iktisadi programlarda görev yapan akademik personelin liderlik tarzı algısının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisi incelendiği için ilişkiel araştırma modeli kapsamında tasarlanmıştır. İlişkiel araştırmalar eğitim alanındaki araştırmacılar sadece durumları ya da olayları betimlemenin ötesinde bir şeyler yapmak istemektedirler. Araştırmacılar bu tür olası ilişkileri araştırarak, olguyu daha iyi anlayabilmektedir. İlişki ve bağlantıları inceleyen araştırmalar ilişkiel araştırma olarak adlandırılır.

Araştırmada kullanılan ankette 87 adet soru vardır. Ankette yer alan 87 adet sorunun üç tanesi demografik özelliklerle alakalı olup 34 soru liderlik, 29 soru

değişim ve 21 soru yaratıcılık ile ilgilidir. Ankette yer alan ve katılımcıların liderlik tarzı algılarının değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini ölçmek amacıyla katılımcılara yöneltilen 84 soru 5’li likert ölçeğinde “ *Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum*” cevapları verilebilecek şekilde uygulanmıştır. Katılımcılara yüz yüze görüşerek ve elektronik posta yoluyla anket ulaştırılmıştır.

Veriler istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmamızda liderlik tarzları ile demografik özellikler arasındaki ilişki için ANOVA testi yapılmıştır. Liderlik tarzları, yaratıcılık ve değişimin alt boyutları ile Faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Barlett küresellik testinin anlamlı çıkması faktörler arasında korelasyon olduğunu gösterdiğinden korelasyon analizi yapılmamıştır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Araştırmada kullanılan hipotezler aşağıdaki gibidir:

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

Hipotez 2: Liderlik tarzlarının örgütsel değişim alt boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2A1: Dönüştürücü liderliğin değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2A2: Dönüştürücü liderliğin uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2A3: Dönüştürücü liderliğin engelleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2B1: İş gördürücü liderliğin değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2B2: İş gördürücü liderliğin uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2B3: İş gördürücü liderliğin engelleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2C1: Serbest bırakıcı liderliğin değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2C2: Serbest bırakıcı liderliğin uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

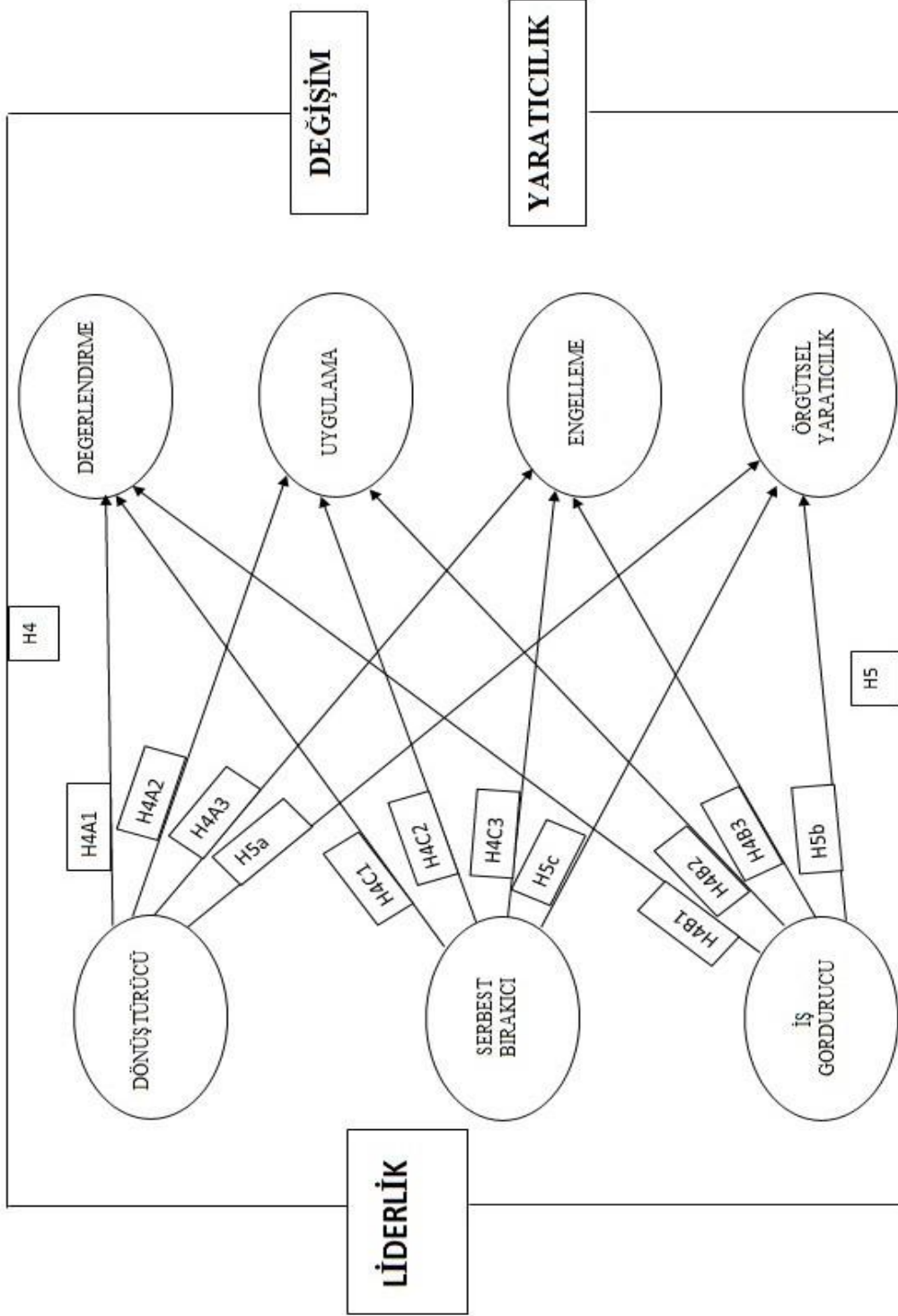
Hipotez 2C3: Serbest bırakıcı liderliğin engelleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Liderlik tarzlarının yaratıcılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3a: Dönüştürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3b: İş gördürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3c: Serbest bırakıcı liderliğin örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan 2006 yılı ve sonrasında kurulan dört Üniversitede İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları bünyesinde yer alan iktisadi programlarda görev yapan 242 akademik personel oluşturmaktadır. Anket uygulaması yapılan 146 akademik personel ise örneklemini oluşturmaktadır.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Yapılan bu araştırma Batı Karadeniz Bölgesinde 2006 yılından sonra kurulan Karabük Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Bartın Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokullarında görev yapan 146 akademik personel ile sınırlıdır.

- Araştırmanın verileri anket ile toplanmış olup bu verilerin analiz sonuçları ile sınırlıdır.
- Bu araştırma 2016 sonrası Batı Karadeniz bölgesinde kurulan dört üniversitenin İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları bünyesinde yer alan iktisadi programlar ile sınırlıdır.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. LİDERLİK

1.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik çok eski bir olgudur. Köken itibari ile Anglosakson olup, kökeni yol anlamına gelen lead kelimesinden türeyerek leader olarak kullanılmaya başlamıştır. (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 2) Dilimizde ise insanların toplu halde yaşaması ile oluşmuş ve önder kelimesine karşılık gelmektedir (Alkın ve Ünsar, 2007: 75). Liderlik yönetim literatürüne Sanayi Devriminden sonra girmiş olsa da insanlığın uzun yıllar boyunca ilgisini çeken bir konu olmuştur.

Liderlik, insanların gönüllü ve coşkulu olarak grup hedeflerinin başarılmasına doğru çalışmalarına etki eden sanat veya süreç olarak tanımlanmaktadır (V. Sentnılraja, 1965: 33).

“R.M.Stogdill liderliği; amaçları oluşturmak ve gerçeğe dönüştürmek için belirlenen bir grubu etkileme süreci şeklinde tanımlarken, D.Katz ve R.L.Kahn liderliği; örgütte yer alan bireylerin rutinleşen davranışlarına uyum sağlamaktan ziyade bireylerin performanslarını artırılmalarına yönelik motive edici unsur yaratmak olarak tanımlamaktadır. W.Pagonis liderliği; “İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.” şeklinde tanımlarken E.Jaques ve S.D.Clement’in liderlik tanımı şu şekildedir: “Birden, çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.”(Erçetin, 2000: 11).

Liderler yetenekleri paralelinde grubun amaçlarına ulaşmasında maksimum kapasiteyi sağlamaya yardımcı olmaya çalışır. Liderler değerlerini, kalite artırımı, dürüstlük, risk alma vb. gruba aşılmalıdır (V.Sentnılraja, 1965: 33).

1.1.2. Liderliğin Önemi

- Otoriteye yardım eder
- Grup çalışmalarına güç motive eder
- İşbirliği için temel teşkil eder

- Formel ve informal örgütler için entegrasyon sağlar. (V.Sentnilraja, 1965: 33)

1.1.3. Liderlik Kavramının Tarihçesi

Liderlik kavramı antik dönemden günümüze kadar gelmiş ve o çağlarda mitolojik tanrılar için kullanılmıştır. Hermes liderin iletişim erdemi, Athena ve Zeus ta liderin strateji geliştirme özellikleri ile bütünleştirilmiştir. (Hatch, Kostera ve Kozminski, 2006: 50) Eski Mısır’da, Çin’de benzer şekilde hükümdarların ve din adamlarının liderlik yönlerinden bahsedilmektedir. Liderlik olgusu Homeros’un İlyada ve Odysseia adlı eserlerinde de işlenmiştir. Platon ise “çevreyi dolaşarak yönetmek” olarak liderliği tanımlamış ve ilk kez adlandırdığı varsayılmaktadır. (Tabak, Yalçinkaya ve Erkuş, 2007: 37) Liderlik üzerine yazılmış ilk kaynak kitap ise Ksenophon’un Cyropaedia isimli eseridir. Yazarın aynı konu ile ilgili bir diğer eseri ise Anabasis yani Onbinlerin Dönüşü dür. Ksenophon bu eserinde etkin ve etik liderliği kaleme almıştır (Cohen, 2010: 23).

1300’lü yıllarda ortaya çıktığı düşünülen liderlik olgusu ile ilgili 19. Yüzyılın başlarında da İngiliz Parlamentosunda kullanıldığına dair dokümanlar mevcuttur. Bu dönemlerde güç ve iktidar göstergesi olarak görülen liderlik olgusu 20. yüzyılda demokratik yapılaşma ile daha çok bahis konusu olmuştur.

Lider aslında bir grup insanı düşünceleri paralelinde arkasından sürükleyebilen kişidir. Tanım liderin iyi veya kötü olduğunu sorgulamamaktadır. Düşünceler kişilere göre farklılık gösterebilecektir. Geçmişe baktığımızda pek çok lider bulunmaktadır. Bunların kimileri iyi kimileri ise kötüdür. Örneğin Hitler yapmış olduğu ırkçı ayırım ve ahlaki olumsuzlukları nedeni ile kötü lider olarak anılmaktadır. İyi lider örneği olarak ta Gandhi’yi ve şiddete karşı yapmış olduğu direnişi verebiliriz.

Liderlik kavramını açıklarken Mustafa Kemal Atatürk’ten bahsetmemek olmaz. Atatürk tarihteki en önemli karizmatik liderlerden biridir. Askeri, politik ve sivil hayatta yapmış olduğu liderlik yadsınamaz.

Geçmişte liderlik olgusu daha çok devlet yönetimi ve dini konularla bağdaştırılırken, artık günümüzde daha çok iş hayatının bir parçası haline gelmiştir.

1.1.4. Liderlik Stilleri

Liderliğin çok farklı türleri vardır. Her ne kadar liderlik doğuştan kazanılan bir yetenek olsa da her liderin kendine özgü bir stili vardır. Literatürde liderlikle ilgili pek çok kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklarda liderlik stilleri üç grup altında toplanmıştır. Bunlar; özellikler, davranışlar ve durumsallık yaklaşımlarıdır. Özellikler teorisinde, liderlerin sadece fiziki ve kişisel özellikleri dikkate alınmıştır. Davranışlar teorisinde, liderlerin, onları izleyenler üzerindeki tutum ve davranışlarına göre liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Durumsallık yaklaşımında ise sadece liderlerin farklı durumlara göre sergilediği liderlik özellikleri dikkate alınmıştır. Bu çalışmada, üçlü liderlik yaklaşımının literatür tanıtımı yerine, liderlik türleri aşağıdaki gibi ele alınmıştır.

1.1.4.1. Lewin Liderlik Stili

1930'larda Kurt Lewin'in liderlik ile yapmış olduğu çalışmalarda liderliği otokratik, demokratik ve Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) olarak üçe ayırmıştır.

1.1.4.1.1. Otokratik Liderlik Stili

Otokratik liderlik aşağıdaki karakteristiklere sahip klasik liderlik stilidir.

- Yöneticiler mümkün olduğunca çok fazla karar vermeye çalışırlar
- Yöneticiler karar verme aşamasında otorite ve kontrolün kendisinde olmasını isterler
- Yöneticiler sorumluluğu dağıtmak yerine kendi elinde tutmak isterler
- Çalışanlarla müzakereleri minimum seviye de tutup, karar vermeyi tek başına yapmak isterler
- Yöneticiler liderlik özelliklerini geliştirme ile çok fazla ilgilenmezler ve ellerindeki görevler üzerinde çalışmayı tercih ederler (V. Senthilraja, 1965: 33).

1.1.4.1.2. Demokratik Liderlik Stili

Demokratik liderlik sorumluluk paylaşımını destekleyen ve liderlik ettiği kişilerin fikirlerini de göz önünde bulundurarak son kararı veren liderlik stilidir (V.Senthilraja, 1965: 33).

1.1.4.1.3. Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı) Stili

Fransızca kökenli Laissez-Faire “Serbest Bırakıcı” anlamına gelmektedir. Bu stilde lider çalışanlarına özgürlük tanır, pek çok önemli kararı kendi başlarına vermelerini sağlar. Çoğunlukla müdahaleci olmayan bir liderlik stilidir (V.Sentnilraja, 1965: 33). Serbest bırakıcı liderler astların yetki kullanmalarına olanak sağladıkları için yetkiye pek sahip çıkmamaktadırlar. İmkan sağlanan kaynaklar doğrultusunda hedef koymalarına ve bu doğrultuda hareket etmelerine olanak tanıdıklarından bu tür liderlik etkisiz bir liderliktir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Laissez-Faire stili liderlikte örgüt üyelerine karar verme konusunda özgürlük tanınarak pozitif bir ortam oluştursa da bu durum bazı sıkıntıları da doğurmaktadır. Bu liderlik tipinde lider sorunlardan çoğunlukla kaçınarak kararsız ve umursamaz bir tutum sergilediği için örgüt üyeleri arasında uyumsuzluk çıkmasına ve motivasyon kaybına yol açarak performanslarında düşüşe neden olabilmektedir (Gözükara, 2014: 31).

1.1.5. Blake ve Mouton Yönetim Sistemi

Blake ve Mouton’un 1964, 1978. Yönetimsel Izgara Yaklaşımı (Managerial Grid Theory) liderlik modelleri, iki boyutlu bir matris olup matrisin bir boyutu işe, diğer boyutu da kişiye yöneliktir. Modeldeki iki boyut dokuz basamağa ayrılmış dikey eksen insan ögesini, yatay eksen ise üretim ögesini ifade etmektedir. Basamakların kesişim noktaları ise farklı liderlik tiplerini açıklamaktadır. Beş ana liderlik tipi belirlenmiştir. Bunlar 1-1 anemik tip yönetim, 1-9 sosyal kulüp tipi yönetim, 5-5 ara tip yönetim, 9-1 iş merkezli yönetim ve 9-9 ekip çalışması yönetim tipidir. İdeal olan 9-9 ekip çalışmasıyla yönetim tipidir.

1.1.6. Blanchard’ın Durumsal Liderlik Stili

Durumsallık teorileri, oluşan durumlara göre eyleme geçmedir. Bu görüşe koşul - bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı, tek bir liderlik tarzının olmadığı, durumlara göre liderlik tarzlarının olduğudur.

Liderlik süreci durumdan duruma göre değişiklik gösterir. Bunu belirleyen izleyiciler ve koşullardır. Teoriye göre, takipçilerin otokratik tutumdan anladıkları bir durumda liderin demokratik davranması beklenemez.

Liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.

1.1.7. Amaç Yol Liderlik Teorisi

Motivasyon teorilerinden bekleyiş teorisinin temeline dayanan House ve Evans tarafından geliştirilmiş olan amaç yol teorisinde iki unsur bulunmaktadır. Bunlar bekleyiş yani inanç ve kişinin sonuçlara verdiği değerdir.

Amaç-yol teorisi, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre önder aşığıdaki dört önderlik davranışından birisini gösterebilir:

1. Destekleyici önderlik,
2. Otoriter önderlik (Yönlendirici),
3. Başarıya yönelik önderlik,
4. Katılımcı önderlik.

Amaca ve ödüle ulaştırmayan yol takip edilmez. Bu yaklaşımda lider çalışanlarını çok iyi tanımalı ve aynı zamanda da iş ortamının ihtiyaçlarını çok iyi tespit etmeli ve buna göre davranmalıdır.

1.1.8. Vroom-Yettan-Iogo Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderin karar almasının gerekli olduğu her durum için yedi tane karar alma şekli olduğu ifade edilmiştir (Bayram, 2013: 28);

- **Otokratik-1 (A1):** Kararı tek başına verip izleyicilerine danışmaz.
- **Otokratik-2 (A2):** İzleyenlerden fikir alır ancak kararı yine tek başına verir.
- **Danışmacı-1 (C1):** İzleyenlerden durum değerlendirmesi ve bilgi toplamaları konusunda yardım alsa da kararı yine kendisi verir.

- **Danışmacı-2 (C2):** Lider kararı vermeden hemen önce izleyenlerinden ekip halinde fikirlerini ve durum değerlendirmelerini ister ama karar veren yine kendisi olur.
- **Grup-1 (G1):** Lider izleyenleri ile bir grup oluşturur ve kararı ortak verirler.
- **Grup-2 (G2):** Lider kendi fikirlerini grupla paylaşmadan demokratik bir karar verir.
- **Yetki Devreden (D1):** Lider izleyenlerinden durumu analiz etmelerini ve bir karara varmalarını ve uzlaşılan kararı kendisine bildirmelerini ister.

1.1.9. Bürokratik Liderlik

Bürokratik liderlikte belirlenen misyon ve hedefe ulaşabilmek için yapılması gereken bütün faaliyetlerin kurallı bir şekilde düzenlenip, herkesin hangi işi yapacağı, nerede çalışacağı gibi iş bölümlerinin yapılıp görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu liderlik tipinde liderin memur zihniyetinde olup her şeyin kurallı bir şekilde olması, işlerin bu kurallara göre yürümesi gerektiği esasına dayanmaktadır. Bürokratik liderlikte hizmetkar liderlikte olduğu gibi empati kurma, arkadaş olma, izleyenlerinin ihtiyaçlarını gidermede yardımcı olma ve onayı alınan kişi olma gibi durumlar söz konusu değildir (Bayram, 2013: 37).

1.1.10. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf'ın yazdığı bir makalede lider aynı zamanda bir hizmetkardır demesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Greenleaf hizmetkar liderlik ile alakalı, içerisinde bulunan öncelikli duygunun hizmet etmek olması gerektiğini ve hizmet etmek için liderlik vasıfları gösterdiklerini yani hizmet etmek ile liderlik etmeyi birleştirmeleri gerektiğini söylemektedir (Işık, 2014: 49). Bu yaklaşımda liderin etkili bir lider olabilmesi için, benmerkezci bir tavırdan ziyade izleyenlerini ve toplum çıkarlarını gözetmesi gerekmektedir. Bu liderlik yaklaşımında lider sonucu net bir şekilde öngöremez çünkü izleyenlerin ne derecede katkı sağlayacakları bilinmemektedir. Hizmetsel liderlik yaklaşımının on temel özelliği aşağıdaki gibidir (Hamarat, 2010: 74);

- Dinleme
- Empati
- Düzeltme
- Farkında olma
- İkna Kabiliyeti
- Kavramsallaştırma
- Öngörü
- İdarecilik
- İnsanları Geliştirme
- Ortak yönleri bulma

1.1.11. Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderlik Modeli

Dönüşümcü liderliğin en önemli özelliği değişmeyi ve yenilik yapmayı ele almasıdır. Transformasyonel liderler izleyenlerinin davranışları ve rutinlerinde alışlagelmişin dışına çıkacak değişimler yaparak vizyon ve misyona karşı olan inançları artırarak ulaşılmak istenene ulaşmayı hedefler.

Bennis transformasyonel liderliği, ideallere ulaşmak için izleyenlerin var olan yetkilerini arttırarak izleyenleri daha fazla güçlendirmek ve bu elde ettikleri gücü bir dönüşüm yaratabilecek şekilde davranışa çevirmek olarak tanımlamıştır. Bernard M. Bass ise dönüşümcü liderliği, liderleri izleyenlerin ortak sosyal alanlarını arttıran, örgütün hedeflerinin benimsetilmesini sağlayan ve bireysel olmaktan ziyade grup çıkarlarını gözeterek eylemde bulunulmasını sağlayan liderlik şeklinde ifade etmiştir (Aydemir, 2010: 24).

1.1.12. Etkileşimci (Transaksyonel) Liderlik Modeli

Etkileşimci liderlik modelinde liderler çalışanlarını ödüllendirme yolu ile çalışanların gösterdikleri gayretin daha fazlasını göstermelerini, daha çok çalışmalarını ve verimliliklerini arttırmayı hedefler. Etkileşimci liderlik modelinin görüldüğü işletmelerde uzun vadede düzenli bir artış izlenmektedir (Eren, 2004: 462).

Etkileşimci liderler izleyenleri ile birlikte bir hedef belirlerler, hedefe ulaşmak için izlenecek politikalar, hedefe ulaşıldığı zaman ne eklenmesi gerektiği ve hedefe

ulaşmak için gösterilmesi gereken performans seviyeleri hakkında paylaşımda bulunurlar (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).

1.1.13. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlikte sadakat, saygı ve güven olması gereken en önemli özelliklerdir. Karizmatik liderler, takipçileri ile çok iyi şekilde empati yapar ve takipçileri üzerinde oldukça fazla duygusal intiba bırakırlar (Çelik, 2010: 162). Hamarat karizmatik liderlik göstergelerini şu şekilde sıralamıştır;

- Takipçilerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
- Takipçilerin, inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- Liderin takipçiler tarafından kayıtsız-koşulsuz kabul edilmesi,
- Takipçilerin lideri etkileyebilmeleri,
- Takipçilerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- Takipçilerin organizasyon amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- Takipçilerin çabalarını arttırma istekleri,
- Takipçilerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine olan inançlarıdır.

2. İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Yaratıcılık hakkında genellikle insanların aklına öncelikle şanslı insanlarda bulunan doğaüstü bir güç canlanmaktadır ancak bu yanlış bir ifadedir. Yaratıcılık bireyin deneyimleri, gözlemleri sayesinde elde ettiği bilgilerin açığa çıkarılması ve bu bilgiler dahilinde yeni düşünce ve olgular ortaya koymak şeklinde tanımlanabilir.

Sürekli bir değişim içerisinde olan dünyamızda örgütlerinde bu değişime ayak uydurmaları için sadece örgütün uzak ve yakın çevrelerinin değil bizzat kurumun kendi içerisinde de yaratıcı faaliyetleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Çünkü işletmenin sadece dış çevresi değil iç çevresinin de değişimde son derece önemli etkisi vardır. Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, günümüzün sürekli gelişen teknolojisi, örgütün yaratıcılık boyutunda etkilidir.

Örgütsel değişimin temeli olarak; liderlik tarzlarının değişimi, çalışanların örgüte bağlılıkları, örgütün yapısında meydana gelen değişiklikler, kullanılan teknolojinin değişimi ve bu değişikliklerin etkileyeceği performanslar, çalışanların örgüt içerisindeki ilişkileri, işletmenin ekonomisinin büyümesi veya küçülmesi, örgütün içinde yer aldığı veya çalıştığı diğer ülkelerin yasalarında meydana gelen değişiklikler gösterilebilir.

Kısaca örgütsel yaratıcılık ile örgütsel değişimin ayrımını şu şekilde açıklayabiliriz; örgütsel yaratıcılık ürün, hizmet, fikir vb. değerlerde yapılan yeni ve yararlı fikir üretilmesi iken örgütsel değişim tekrarlayan, birikerek artan, kullanımdaki bir yeniden düzenleme sürecidir.

2.1.1. Örgütsel Yaratıcılık

2.1.1.1. Örgütsel Yaratıcılığın Tanımı ve Önemi

İşletmelerin daha iyi hizmet anlayışı ile var olan potansiyellerini ve dış etkenleri göz önünde bulundurarak farklılık yaratılabilecek alanlarda yenilik yapma amacıyla ortaya koydukları düşünsel boyuta örgütsel yaratıcılık diyebiliriz.

Örgütsel yaratıcılık; kompleks sosyal sistemlerde beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni ürün, hizmet, fikir veya süreç olarak

tanımlanabilir (Woodman, Sawyer ve Griffin: 293). Yeniliğin referansı olarak örgütsel yaratıcılık görülmektedir.

Hem akademisyenler hem de yöneticiler arasında çalışanların yaratıcılık yeteneğini besleyen yaratıcı iş ortamına olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Her türlü iş için istenen bir olgu olmamasına rağmen, rekabetçi, çalkantılı bir ekonomik ortamda iş yapan firmalar için yaratıcılık ve yenilik, diğer öneri ve reçetelerden çok daha önemli olarak düşünülmektedir (Akt: Cengiz vd 2007. Mumford vd. 2002; 705).

Tanımlanması en zor terimlerden birisi olan yaratıcılıktan bahsederken yaratıcılık sürecinde en büyük etken olan şu ifadeleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir; zaman, çevresel etkenler ve kişilik özellikleri (Çavuş, 2006: 82).

Örgütlerin asıl ihtiyacı olan şey yaratıcı bir şekilde sorunları çözmektir. Bu bağlamda yaratıcı bireylerden oluşan gruplar sorunları örgütlenerek çözebilecekleri gibi aynı zamanda bireysel anlamda çözemedikleri sorunları da grup halinde çözme yeteneğine sahip olabileceklerdir. Örgütler bu hedefe odaklanmak için şu varsayımlardan yola çıkmaktadırlar: (Savieski, 2004: 80)

1. Birey bazlı bütün örgütlerde yaratıcılık gelişigüzel dağıtılmıştır. Bazı bireyler diğer bireylerden daha yaratıcı olsalar dahi her bireyde yaratıcılığın birçok etkeni bulunabilir.
2. Yaratıcılık, belli bir seviyede, ayrı tutulabilir, teşhis edilebilir, sınanabilir, ölçülebilir.
3. Yaratıcılık, örgüte göre uyarlanmış yöntemlerle ve deneyimlerle geliştirilebilir.
4. Belirli bir sınırı olmak koşulu ile yaratıcılık yeteneği özendirilebilir, ortaya çıkarılabilir veya yok edilebilir ve ödüllendirilebilir.
5. Bir örgütün içerisinde çalışanlar genellikle yöneticilerini, önderlerini veya liderlerini yaratıcılık konusunda kılavuz alırlar.

2.1.1.2. Yaratıcı Örgütün Özellikleri

Örgütler insanlar tarafından oluşturulan kurumlar oldukları için yaratıcı örgüt denildiği zaman öne çıkan ilk etmen örgütün bünyesinde yer alan yaratıcı bir lider ve sonrasında bireylerin yeteneklerini gün yüzüne çıkarmalarını ve özgürce kendilerini

ifade edebilecekleri yaratıcı bir ortam oluşturmak yani yaratıcı örgüt kültürü olmazsa olmazlarındandır.

Yaratıcı bir örgüt olmak için ve örgütü yaratıcılığa teşvik etmek için gereken özellikler şunlardır: (Savieski, 2004: 81)

1. Sağlıklı bir yöneten yönetilen ilişkisi
2. Açık iletişim sistemi
3. Etkin destek ve işbirliği
4. Yüksek düzeyde yaratıcı işgören
5. Yeterli kaynaklar
6. Eleştiriden kaçınma
7. Yeniden yönetim anlayışı

Yaratıcı örgütlerin özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerin önemli beyin adamları vardır. Böylelikle yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına ve bu fikirlerin uygulanmasına çaba gösterilir. Bu örgütlerde bulunan herkesin düşüncelerini özgürce ifade etmelerine ve tartışmalarına izin verilir. Bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan her bireyden en üst düzeyde yararlanılır. Bu örgütlerde işgörenler liyakat esasına göre seçilir ve terfi ettirilir. Bürokratik örgütlerde sıra dizinsel (hiyerarşik) yapının güçlü oluşu yaratıcılığı engellediği için yaratıcı kültüre sahip örgütlerde bürokratikleşmeden kaçınılır (Akt: Taş, 2002: 532-555).

Yaratıcı kişilerle bir örgüt oluşturmak örgüt için izlenilebilecek en iyi yoldur. Gerek yaratıcı kişi sayısının az olması gerekse bu kişilerin bağımsız olmaları, yüksek düzeyde hareketli olmaları ve doyum oranlarının yüksek olması örgütün bu yolu izlemelerini zorlaştırmaktadır.

Çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Sürekli değişim içerisinde bulunan ortama ayak uydurmak ve yaratıcılıklarını daha üst seviyeye çıkarmak için örgütlerin izlemeleri gereken kurallar şöyle sıralanabilir: (Savieski, 2004: 82)

1. Aşırı planlamayı en keskin ve en az düzeye indirmek
2. Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak

3. Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak
4. Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

2.1.1.3. Örgütsel Yaratıcılık Süreci

Örgütsel yaratıcılık çalışmalarına göz atıldığında yaratıcılığın başlangıcının her zaman bireysel boyuttan örgüt boyutuna geçtiği görülmektedir. Birey ve örgütlerin yaratıcı fikirleri işletme içinde yaratıcı çıktı olarak kendini göstermektedir.

Zaman içerisinde olaydan olaya, kişiden kişiye farklılık gösteren yaratıcılık süreci bilgi toplama aşaması, kuluçka aşaması, fikir aşaması, değerlendirme ve uygulama aşamaları şeklinde açıklanmaktadır.

Bilgi toplama aşamasında öncelikle sorun tespiti yapılır. Sorun tespit edildikten sonra sorunun öğeleri ve bu öğelerin aralarındaki ilişkiler belirlendikten sonra sorun hakkında farklı çözüm yolları ve farklı fikirler elde edilmek amaçlanır (Dinçer, 2014: 81).

Kuluçka aşamasında toplanılan bilgi bir süre zihinde tutulur. Sorun üzerinde belirli bir süre çalışılmaz ancak bilinçaltında meşgul olmaya devam eder. Bu aşamanın süresi kestirilemez dakikalar sürebileceği gibi aylarca da sürebilir (Gözükara ve Ebru, 2014: 81).

Fikir aşamasında, bilgi ve kuluçka aşamasındaki bilinmezlik ortadan kalkar ve sorun çözüme ulaşır. Bu aşamada genellikle fikir beklenmedik bir anda aniden geldiği için süresi genellikle kısadır.

Değerlendirme ve uygulama aşamasında ise fikir aşamasında ortaya çıkan sonucun sorunu ortadan kaldırıp kaldıramayacağına bakılması, bilgi toplama aşamasında belirlenmiş özelliklere uygunluk durumunun belirlenmesi ve doğrulanması için yapılan faaliyetlerdir. Bu aşamada sabırlı olmak gerekmektedir. Yaratıcı ve alışılanın dışında olacağı için kuluçka aşamasına dönebilir

2.1.1.4. Yaratıcı Potansiyelin Geliştirilmesinde Yönetimin Rolü ve Yaratıcı Yönetici

Örgütün yaratıcı olabilmesi için gerekli olan birden fazla unsur vardır. Bu unsurlardan en önemlisi şüphesiz yaratıcı liderdir. Örgütün içerisinde yaratıcılık

liderler aracılığı ile çoğaltılabilir. Yönetici aynı zamanda lider olabilmeli, yaratıcılığı desteklemeli, hatta bizzat başlatmalıdır. Yönetici yeniliklere açık olmalı, bu tutumunu da çalışanlarına hissettirmelidir. İşletmede kendisini personelden uzaklaştırmak yerine onlarla yakın temas halinde olmalarını sağlamalı ve personelin istediği zaman kendisi ile iletişime geçebileceği bir ortam hazırlamalıdır. Personel tarafından yeni bir fikir söylendiği zaman yönetici şeffaf, tarafsız, yeniliğe açık olduğunu belli etmelidir.

Yaratıcı bir örgüt olabilmek için yöneticinin yapması gereken en önemli unsurlardan bir tanesi formal grupları keşfetmesidir. Bu keşifte çalışanlardaki rutinleşmiş davranışlarını ve çevresel alışkanlıklarını önlemek amaçlanmaktadır. Bu şekilde yönetici çalışanları ile aralarındaki tutumu değiştirmeyi hedefler ve bu aşamadaki en önemli unsur örgütteki kilit çalışanı etkilemektir.

2.1.1.5. Yaratıcı Yönetim ve Yaratıcı Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

Yaratıcılığı destekleyecek yönetsel düşünce ve uygulamalar şöyle özetlenebilir (Samen, 2008: 372) :

- Yaratıcılığın değerine inanmak, yaratıcı fikirlerin önemine inanıldığını, bu fikirlerin ortaya çıkarılması konusunda istekli olduğunu hissettirmek,
- Fikirlere saygı göstermek, fikir üretimi ve tartışılmasına olanak sunmak,
- Çalışanlarla iletişim kurmak, onlara özgürlük, cesaret vermek,
- Katılımı, iş birliğini ve takım çalışmalarını teşvik etmek,
- Uygun bir ödül sistemi oluşturmak,
- Örgütsel değişkenleri yaratıcılığa uygun bir biçimde dönüştürmek üzere hazır olmak,
- Açık iletişim, iş birliği ve destek ortamı sağlamak.

Şirketlerin yaratıcı olmasında ve yaratıcılık için gerekli koşulların sağlanmasında şirket yönetimine önemli görevler düşmektedir. Andriopoulos (2003), organizasyonlarda yönetimde altı paradoksu şöyle açıklıyor:

1. Çalışanların tutkularını desteklemek; fakat mali hedeflere ulaşmak,
2. Çalışanların sınırlarını zorlamak; fakat onların güvenini kazanmak,
3. Kişisel girişimleri desteklemek; fakat ortak vizyon oluşturmak,
4. Çeşitliliği desteklemek; fakat uyumlu takım çalışmaları oluşturmak,
5. Geçmişten ders çıkarmak; fakat yeni bilgi alanları aramak,
6. Artan bir şekilde riskler almak; fakat yeni temeller atmak.

Yaratıcı organizasyonlar herkesin inandığı düşünce ile “kalıpların dışında düşünme” arasında bir denge kurmalıdır. Yaratıcılık etrafında oluşturulan ve yönetilen bir organizasyon, aynı zamanda gereksiz kontrol mekanizmalarını en aza indirmeyi amaçlamalıdır. (Andriopoulos, 2003). İşletmelerde yaratıcılığın gelişmesi için; Yönetimin yaratıcılığı desteklemesi ve teşvik etmesi, uzmanlaşma ve motivasyonun sağlanması, organizasyon içi bilgi akışının sağlanması, beyin fırtınası (Brainstorming) oluşturulması konularına ciddi bir eğilim göstermeleri gerekmektedir.

Bir yönetici, örgütündeki yaratıcılığı arttırmak istediği takdirde sosyal alanların etkisi, kişisel hedeflerin önemi, faaliyetin olumlu bir sonuç vereceğine inancı, harekete geçmek için, enerji ve isteği sağlaması ve becerilerin motivasyonu eyleme dönüştürmesi faktörlerini göz önünde bulundurması gerekir (Ford, 1996). Yaratıcı bir örgüt yöneticisi:

- Yaratıcılığa uygun atmosferi oluşturmalı,
- Katılımcılığı ve fikirleri ifade özgürlüğü sağlamalı,
- Değişik yeteneklerin bir arada bulunduğu gruplar oluşturmalı,
- Bilginin paylaşılmasını ve sürekliliğini sağlamalı Organik örgüt yapısı oluşturmalı,
- Yönetici yaratıcı fikirlere değer vermeli ve bu konuda risk alabilmelidir.

Yaratıcılığın örgütsel boyutta olması için yönetici; (Mumford ve Simonton: 37-38)

1. Örgüt içerisinde aşama sırası ilişkisini performans değerlendirmesine ve başarıya göre yapmalıdır.
2. Örgütün başarısı için yönetici alt pozisyonlarındaki çalışanları ile resmiyeti korumalıdır.
3. En alt kademededen en üst kademeye kadar birlikteliği sağlanmalı örgütün daha sıkı ve randımanlı çalışabileceği ortamı oluşturmalıdır.

2.1.1.6. Örgütsel Sorunlar İçin Çözüm Yaratılması ve Yaratıcı Sorun Çözme Süreci

Sorun örgütün faaliyetlerine sekte vuran, amaçlarının gerçekleşmesini zorlaştıran engellerdir. Bu sürecin ortadan kaldırılması için yaratıcı çözümlerin yaratılması da yaratıcı sorun çözme sürecini başlatır.

Mason analitik sorun ve yaratıcı sorun olmak üzere sorunu iki boyutta incelemiştir (Mason, 1960: 87-88). Analitik sorun tek cevabı olan ve tanımlanabilen sorun iken yaratıcı sorun ise sayısız çözüm ve farklı tanımları olan sorundur.

Bir çözümün yaratıcılık kavramını karşılaması için sağlaması gereken şartlar vardır:

1. Düşüncenin ait olduğu kültürde bir değeri ve farklılığı olması
2. Düşünce alışılmışın dışında, kalıpları yıkan ve bu kalıpları farklılaştırabilen bir düşünce olmalıdır.
3. Düşüncenin oluşum süreci yoğun bir zaman dilimi ve yeterli seviyede motivasyon ile oluşmalıdır.
4. Düşünce sorunun kendisini doğrudan açıklar nitelikte olmalıdır.

Yaratıcılık; sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine mevcut olmayan elemanlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlükleri belirleme, çözümler arama tahminler yapma ve eksikliklerle ilgili olarak hipotezler kurma ya da hipotezleri değiştirme çözüm yollarından birini seçme ve deneme, yeniden deneme, daha sonra da sonuçları ortaya koymadır. Yaratıcılığı süreç boyutunda ele alan

Torrance, satır arasında yaratıcı bireyin bilişsel ve kişilik özelliklerini de sunmaktadır. Yaratıcı kişilerin çevrelerindeki olaylara bakış açısı, düşünme biçimleri ile normal yetenekli bireylerden farklılık göstermektedir. Yaratıcı düşünceli bireyler problemlere sistematik bir yaklaşım göstermektedirler. Bu da konuyu değerli ve önemli kılmaktadır. Yaratıcı süreçte bilim adamları tarafından bir takım ortak noktalar saptanmış olmasının yanı sıra, özünde bireyin özgün izlerini taşıyan bir yön bulunmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Değişim

2.1.2.1. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Önemi

Günümüzde hızla değişen dünyada yönetim alanında da değişimler meydana gelmektedir ve bu değişimler örgütlerin yönetim sistemlerinin değişmesinde başrol oynamaktadır. Örgüt içerisinde sürekli yapılan değişimler örgütü durağanlıktan kurtarıp yeni düzene adapte olmasında ve çağın gerisinde kalmalarına engel olmaktadır.

Örgütler için değişim olmazsa olmaz ve hayatta kalabilmeleri için şarttır. Değişimin iyi yönetilememesi durumunda ise örgüt için değişim hüsrana sonuçlanacaktır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 244). Örgütler toplum içinde önemli bir yere sahiplerdir fakat değişime ayak uydurabildikleri sürece devamlılıklarını sağlayabilirler (Aşkun ve Tokat, 2010: 27).

Örgütlerde değişim görevlerin, görev tanımlarının, üretim şekillerinin, yetkilerin, işletmenin yapısı gibi pozisyonların olumlu/olumsuz ve planlı/plansız olarak değiştirilmesidir (Çankaya ve Yücel, 2011: 5). Örgütlerin yapısal olarak içerisinde yer aldıkları çevreye dönüşebilmeleri olarak tanımlanabilir (Koç, 2014: 3).

Değişim hem örgütsel boyutta hem de bireysel boyutta olabilir. Örgütsel boyutta işletmenin dış çevrenin etkisi ile çevreye adapte olması söz konusudur. İşletmenin verimliliğini çoğaltmak açısından personelin veya bu personelin oluşturdukları ekiplerin değişime uyması ise bireysel boyuttur (Bakan, 2011: 254).

2.1.2.2.Örgütsel Değişimin Özellikleri

Bütün canlılarda olduğu gibi örgütlerinde doğma, büyüme ve ölme evreleri vardır. Değişime kayıtsız kalacak olan örgütler için hayatta kalmak son derece zordur.

Şimşek ve Akın'a göre örgütsel değişimin özellikleri şöyledir:

1. Örgütsel değişimin karmaşık özellik taşımasının nedeni, yapıları bakımından değişiklik göstermeye yatkın olan teknoloji ve insan ile ilgili olmasındandır.
2. İç veya dış çevrenin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim, bir kereye mahsus değil süreklilik gösteren ancak kararlılık göstermeyen bir olaydır.
3. Özü itibariyle örgütsel değişim, yöneticilerin kurulu düzeni bozmadan değişim yapamaması ve yine aynı yöneticilerin örgütte kararlı bir durum yaratmak istemesiyle ters düştüğü için yöneticileri çelişkili bir durumda bırakabilir.

Örgütsel değişimin yönetilmesi ve yürütülmesi için bazı özellikleri dikkate almak gerekir (Erdil ve Keskin, 2004: 5.):

1. Açıkça belirtilen başlangıç ve bitişi olmadığı için oldukça karmaşık ve sonsuzdur.
2. Çok yönlü gelişme ve iyileşme etkin değişimi ifade eder. Belirli bir alanda yapılacak olan değişim girişimleri başka alanlarda da değişimi tetikleyebilir.
3. Örgütsel değişimin en önemli unsurlarından birisi kişisel boyuttur. Değişim bireysel olarak özümsemiye ise örgütsel boyutta hayata geçemez.
4. Değişimin olabilmesi için bir lider gereklidir. Anlaşılır ve açık bir hedef üst yönetim tarafından belirlenmelidir, fakat liderlik vasfı sadece üst yönetime ait olduğu düşünülmemelidir.
5. Süreç içerisinde yapılan ufak değişimler sonucunda köklü bir değişim ortaya çıkabilir.

2.1.2.3.Örgütsel Değişim Süreci

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden biri Kurt Lewin olmuştur. Lewin işletmede değişimi üç aşamaya ayırarak incelemiştir.

1. Davranış çözülme: Yükselen tatminsizlik ve çatışmalar, mevcut durumdan hoşnutsuzluk. Bireyleri ve örgütü değişime hazırlama (buzların çözülmesi)
2. Değişim Uygulama (başlatma): Değişimin yönetilmesi, sonuçların arzulanan durumla karşılaştırılması.
3. Yeniden Dondurma: Arzulanan tutum, değer ve davranışların uygulanması, desteklenmesi. Yeni durumu kalıcı hale getirme.

Değişimlerin uygulamaya konulmasında sorunların ortaya çıktığı ve sorunların yönetilmesi gerektiği bölüm bu aşamadır. Bu sorunlar değişime direnmeyi, istikrarsızlığı, yüksek stres seviyelerini, yanlış yönlendirilmiş enerjiyi, çatışmayı ve ivme kaybını içermektedir.

Örgütsel değişim süreci bir seferlik bir süreç değildir süreklilik arz eder. Sürekli değişim içerisinde olan günümüz dünyasında örgütlerin durağanlığı söz konusu olmamaktadır. Değişim süreçleri örgütlerin kendilerini yenilemelerini sağlamaktadır. Beş basamağı olan örgütsel değişim sürecinin basamakları şu şekildedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 247):

- Değişimi Zorunlu Kılan Etkenlerin İncelenmesi
- Değişimin Tanısının Konması
- Değişimin Programlanması
- Değişimin Uygulanması
- Değişimin Değerlendirilmesi

Bu aşamalardan kısaca bahsedecek olursak; örgütü değişime zorlayan çevresel etkenler olan iç ve dış çevre incelenir. İnceleme neticesinde örgütün değişime olan ihtiyacı belirlenir ve değişimi isteyenler ile istemeyenlerin ayrımı yapılır. Değişim sürecinde en kritik noktalar doğru soruların bulunup sorulması, çevre analizi, veri toplama ve verilerin doğru ölçülmesi-değerlendirilmesi ve çözüm yollarının bulunmasıdır. Değişim kararı verildikten sonra uygulamaya geçilebilmesi

için en uygun yolun belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreçte değişime dahil olacak personelin belirlenmesi, kaynakların tespit edilmesi, sürecin başlangıç ve bitiş zamanlarının belirlenmesi son derece önem arz etmektedir. Sürecin uygulanmasında aceleci davranmamak gerekmektedir. Değişim sürecine dahil olacak kişilerin bu durumu benimsemeleri gerekir. Değişim programı uygulamaya konduğu andan itibaren süreklilik sağlanması sürecin en kritik noktalarındandır.

Örgütsel değişim sürecinde izlenilecek yol genel olarak zorlu bir süreçtir ve sabır gerektirir. Burada örgütlerin değişim sürecinde başarısızlığa uğramamaları için bireylerin değişime adapte olmaları ve süregelen düzenden ayrılmaları gerekmektedir.

2.1.2.4.Örgütsel Değişim Sürecinde Direnç ve Örgütsel Değişimi Yönetme

Kelime anlamı olarak direnç, “Dayanma, karşı koyma gücü, mukavemet” demektir (TDK). Var olan düzenden fayda sağlayan personelin değişime karşı gösterdikleri direnç değişimin süresini ve başarı oranını azaltmaktadır (Çankaya ve Yücel, 2011: 48).

Değişim yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde yönetmek için değişime karşı direncin, oluşan direncin nedenlerinin ve direnci kırma yollarının analizi iyi yapılmalı ve anlamaya çalışılmalıdır.

Değişime direnç, örgüt içerisinde yapılmak istenen değişime engel olmak, değişime şüpheli yaklaşmak ve güvenmemek, değişimi geciktirmek veya durdurmaya çalışmak şeklinde tanımlanabilir (Yalçın, 2002: 105).

Örgütsel değişime direniş, değişimi önleme, geciktirme veya yavaşlatmak için yapılan tavırlardır. Çalışanlar genellikle değişimin içeriğine bakmaksızın değişime uymamaya çalışırlar. Çalışanlar ekseriyetle boykotlar, pasif direnişler, iş bırakma gibi tavırlar ile direniş gösterirler (Kuyumcu, 2011: 65). Sabit bir cismi hareket ettirebilmek için sürtünme kuvvetinden daha fazla bir kuvvet uygulamak gerektiği gibi insanları değişime yönlendirebilmek için de bir çeşit kuvvet (zihinsel, maddesel, tinsel vs.) uygulamak gerekir (Koçel, 2014: 798).

2.1.2.4.1. Bireysel ve Örgütsel Nedenlerle Değişime Direnç

Günümüzde hızla büyüyen örgütlerde bilgi akışı yavaşlamaktadır. Çalışanlar arası konuşma azaldığı için kişiler arasında etkileşimde kaybolacaktır. İletişim eksikliğinden kaynaklı bilgilendirmeler yeterince iyi çalışmayacağı için belirsizlik durumu ortaya çıkacak ve eksik veya yanlış bilgilendirme neticesinde değişime direnç gösterilecektir (Karakışla, 2009: 47).

Değişimden sonra oluşacak olan yeni prensipler bir grubun prensipleri ile çakışiyorsa grubun bütün üyeleri bu çakışmadan kaçınmak için direnç gösterebilirler (Yeniçeri, 2002: 120).

Koçel, bireysel nedenlerle direnci şu şekilde sıralamıştır;

- Bilinmeyen korkusu
- Güvenlik ihtiyacı
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı
- Yeni “şeyler” öğrenme zorluğu
- Dar görüşlülük
- Daha önceki kişisel tecrübeler
- Kendine güvenmeme
- Yetersiz hale gelme korkusu
- Organizasyonda oluşturduğu “rahatlık bölgesinden (comfort zone) ayrılmak istememek.

Değişim yaşayan örgütlerde meydana gelebilecek dirençlerin kaynağı sadece bireysel değil örgütsel boyutta da olabilir.

Örgütsel değişim, örgüt içerisinde birbirleri ile çalışmaya alışmış, uyumlu çalışan grupları dağıtıp yeni çalışma grupları oluştururken var olan ilişkileri bozacağı için tepki çekebilir ve süregelen yapıyı devam ettirebilmek için direnç gösterebilir (Karakışla, 2009: 46). Değişime örgütsel boyutta direnç açıktan veya gizli bir şekilde

yapılabilir. Grev ve işletmenin çıktılarının kalitesindeki düşüşler açık ve kısıtlı yapılan dirençlerdir. Direncin etkisinin artmaması için yöneticiler direncin kaynağını bulup anlamaya çalışmalıdır (Aydoğan, 2007: 15).

Değişime dirençte örgütsel boyutu Ordun şu şekilde açıklamıştır (Ordun, 1998: 46):

- Organizasyonun Yapısı: Dengelerin korunduğu bir yapı var ve bu yapı değiştirilmek isteniyorsa değişime direnç oluşabilir.
- Bürokratik Yapı: Personelin esnek, yenilikçi ve uyum sağlayıcı olmalarını engelleyen prosedürler direnç gösterilmesinin nedenlerindedir.
- Grup Normları: Gruplar için normlar ortak davranış biçimleri, ortak tutum ve inançlardır. Normlar kişilerin değişime dahil olmalarını engelleyebilir.
- Dirençli Organizasyonel Kültür: Uzun yıllar sonucunda oluşan kültürün, alışkanlıkların ve geleneklerin değişmesi durumunda gösterilecek olan direnci ifade eder.
- Tehdit Altındaki Güç: Yöneticiler kendilerinden alt statüde çalışanlar üzerinde oluşturdukları egemenliklerini kaybetme korkusu sonucu gösterdikleri dirençtir.
- Tehdit Altındaki Deneyim: Örgüt içinde kazanılmış deneyimleri tehdit etme durumunda karşılaşılabilecek dirençtir.
- Tehdit Altındaki Kaynaklar: Değişimin var olan veya gelecekte elde edilecek kaynakları üzerinde tehdit oluşturduğunu düşündüklerinde bireylerin veya grupların gösterdikleri dirençtir.

2.1.2.4.2. Örgütsel Değişime Direncin Önlenmesi

Değişim sürecinin başarılı olabilmesi için en önemli unsur çalışanların değişime destek vermeleridir. Değişime karşı gösterilen direnci kırmanın en etkili yolu değişim sürecine girilmeden olabilecek dirençlerin çözümlerini önceden almak olacaktır. Direnci ortadan kaldırmak veya şiddetini azaltabilmek için kullanılan bazı yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

2.1.2.4.2.1. Katılım

Direnci önlemek veya direncin etkisini azaltmak için katılım sayesinde çalışanların değişimi sahiplenmeleri önemli bir noktadır. Katılım sayesinde çalışanlara değişimin nedenini ve önemini benimseterek akıllarındaki belirsizliklerin ortadan kaldırılması hedeflenir. Bu sayede çalışanların değişimi anlamaları ve direncin önlenmesi sağlanmaktadır. Katılım süreci uzun zaman almaktadır. Bu zamanı en aza indirmek için değişim sürecinden önce değişime en fazla direnen bireyleri karar verici durumuna getirmek değişim için faydalı olacaktır (Yıldız, 2010: 51).

İnsan ilişkilerini temel alan katılımcı yaklaşımlarda temel değer insanların bilgi ve deneyim kaynağı olmasıdır (Werkman, 2009: 667-668). Değişime konu olan ve değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhalarına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını ve dışlanmadıklarını hissetmeleridir, katılanların fikirlerinin kabul ettirmesi değildir. (Koçel, 2003: 706). Katılım yöntemi, değişimin benimsenmesini sağlar ve direnci azaltır. Ancak, değişim sürecine, değişime karşı olan öğeleri katmak her zaman mümkün olmayacağı gibi, katılım da her derde deva bir çözüm değildir (Yeniçeri, 2002: 126).

2.1.2.4.2.2. İletişim

İletişim; değişimin neden gerekli olduğunu, nasıl görüldüğünü, nasıl elde edildiğini ve insanların değişimden nasıl etkilendiklerini tanımlamalıdır.

Yazılı iletişimde amaç ise kurum içi ağ ve yüz yüze toplantı ile tartışma yöntemlerini kullanarak insanları bilgilendirme yoluyla gereksiz korkuların yatıştırılmasını sağlamaktır.

Örgüt içerisinde oluşan sorunların nedeni çalışanların aralarında oluşan iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde kişiler ve bölümler arası koordinasyon iletişim sayesinde sağlanmaktadır. Değişime duyulan ihtiyacı anlatılmasında, neden değişim kararının alındığını açıklamada, alınan bu kararların personelle paylaşılmasında ve değişim sürecinde kullanılacak olan metotların

seçiminde iletişimin önemli bir rolü vardır. Sosyal sistemler olmaları neticesinde örgütlerde iletişimin yeri çok önemlidir. İletişim etkili bir şekilde kurulup bu iletişim sayesinde verimliliğin, motivasyonun ve işbirliğinin artırılması hedeflenmektedir.

Örgütsel değişim sürecinde iletişimi tasarlanırken aşağıda belirtilen ifadeleri dikkate almak gerekmektedir (Yücel, 2011: 71).

- İletişim kurulması gereken hedef gruplar kimlerdir?
- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü ve/veya çift yönlü iletişimin planlanması ne şekilde olmalıdır?
- Ne tarz bir iletişim sistemi kurulmalıdır? Hangi gruplara, hangi tarzda iletişim stratejisi uygulanmalıdır?
- İletilen mesaj, değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim araçları kullanılmalıdır?

2.1.2.4.2.3. Eğitim

Değişim sürecinde kullanılan en etkin ve önemli yöntemlerden biriside eğitimidir. Toplumsal taleplere cevap verebilmenin en etkili yolu da eğitimden geçer. Değişime olan direnç çalışanlara verilecek olan eğitim ile kırılabilir. Bir başka deyişle değişimin gerektirdiği yeni bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar değişime direnme yerine onu arzu eder bir hale gelirler.

Eğitim davranış değiştiricilerin ya da değişimi talep edenlerin istediklerinin açıkça çalışana bildirildiği ortamdır. Böylelikle çalışan kendisinden isteneni ve neden istendiğini anladığı sürece değişime olan dirençte azalacaktır. Diğer bir deyişle çalışanlar, değişim sürecindeki örgütün taleplerine cevap verebilirler. Eğitim öncesinde çalışanlarda değişim süreci korku ve endişe yaratır. Bunu stres ve hayal kırıklığı izler; böylece sıkıntı ve stres değişime direnç oluşturur (Tunçer, 2013: 393). Eğitim kendine güvenen ve talepleri rahatlıkla karşılayabilecek bireyler yaratır. Böylece korku ve stres giderildiği gibi verimlilik artırılmış olur. Kurumların; hedeflere yönelik, iç ve dış çevre koşulları çerçevesinde, planlanmış biçimde sürdürdükleri, dönüşüm/gelişim/iyileşme yolculuğuna ilişkin bilgi ve becerileri içeren eğitimler sonucu kurumsal değişim sağlanmış olur.

Örgütte çalışan personelin bilgi ve iletişim eksikliğinden doğan direnci azaltmak için iyi bir eğitim programı ayarlamak gerekmektedir. Bu eğitim programı sayesinde çalışanlar değişimi doğru algılayarak gösterdikleri direncin anlamsız olduğunu anlayabilmektedirler (Yıldız, 2010: 52).

Eğitim; değişime duyulan ihtiyacın öğrenilmesi, yeni yaklaşımın benimsenmesi, değişimlerin etkin bir biçimde paylaşılması ve her bir bireyin yeni taleplere uyum gösterebilmesi için kendi becerilerine güven duymalarını ve zayıf yönlerini geliştirmelerini sağlayabilir (Hussey, 1997: 41-44). İş görenlerin yeni koşullara göre eğitilmesi, onları yapılacak değişikliğe hazırlar. Örgütün ve çalışanların değişimle başa çıkabilmeleri için, kendilerine yardımcı olacak daha ileri seviyedeki eğitime olan ihtiyaçları konusunda, duyarlı hale getirilmeleri gerekir. Böylece onlar için değişim, korkulacak ve endişe edilecek bir halden çıkar ve normal bir hale gelir (McHugh, 1997: 359).

2.1.2.4.3. Örgütsel Değişimi Yönetme

Örgütsel değişim; örgütün gelişimi, sürekliliği, büyümesi gibi amaçlarının yanı sıra, örgütü geleceğe hazırlama, çalışanlar arasında güven ve işbirliğini geliştirme, olumlu iletişim sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçlara da katkıda bulunur. Örgütsel değişim; etkinliği, verimliliği ve motivasyonu artırmak için de kullanılabilir (Töremen, 2002: 187).

Çevresindeki değişimlere karşı açık olan ve öğrenerek uyum sağlama yeteneği gösteren; belirli bir kimliğe, kurum kültürüne, yaratıcılığa, fırsatları değerlendirme gücüne, finansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanma becerisine sahip olan örgütler yaşama şansına sahiptir (Yazıcı, 2001: 39). Ancak değişimi yönetmek oldukça zordur. Büyük ya da küçük değişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için planlı bir değişim yönetimine ihtiyaç vardır. Etkin bir değişim yönetimi programı; yeni ortama sorunsuz bir geçiş imkânı verir (Yeniçeri, 2002: 166).

Değişim yönetimi, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için örgütün kendisini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip, ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir. Bir başka deyişle değişim

yönetimi, değişen dünyaya adapte olmak için kurum kültürünü bu değişime göre yeniden planlanıp yönetilmesi sanatıdır (Şahin, 2011: 308). Değişim yönetimi; örgütsel sorunları çözmek ve değişim sürecinden örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda yararlanabilmek için yapılan planlama, örgütleme, motivasyon ve denetleme çalışmalarıdır. Diğer bir deyişle, örgütü değişen çevre koşullarına uyumlaştırma ve dengeleme sürecidir (Tekin, Güleş ve Öğüt 2007: 5).

Değişim için en iyi strateji değil, örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisi tercih edilmelidir (Werkman, 2009: 664). Bireyin değişime olan direncinin yönünü ve şiddetini büyük oranda üyesi olduğu grup belirler. Çalışanların değişime karşı dirençleri kırılmadan ya da giderilmeden değişim yönetiminin başarılı olması söz konusu değildir. Ancak birey ya da grupların endişeleri giderilir ve değişime katılmaları sağlanabilirse değişim yönetimi başarılı olabilir. Bu nedenle değişime direnme faktörü, değişim yönetiminin başarısı için oldukça önemli bir husustur.

3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. AKADEMİK PERSONELİN LİDERLİK TARZI ALGISININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde Batı Karadeniz Bölgesinde 2006 yılı sonrasında kurulan Karabük Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Bartın Üniversitesi ve Sinop Üniversitesi İİBF, İşletme Fakültesi ve Meslek Yüksekokulları bünyesinde yer alan iktisadi programlarda görev yapan akademik personelin liderlik tarzı algısının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini inceleyen bu araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ANALİZİ

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	%
Kadın	45	30,8
Erkek	101	69,2
Toplam	146	100

Araştırmaya toplam 146 akademik personel katılmış olup bunların 45'i (30,8) kadın, 101'i (69,2) ise erkektir. (Tablo.1)

Tablo 2. Katılımcıların Unvana İlişkin Demografik Özellikleri

Unvan	N	%
Asistan/Okutman	32	21,9
Öğretim Görevlisi	44	30,1
Öğretim Üyesi	70	47,9
Toplam	146	100

Araştırmaya katılan 146 akademik personelin 32'si (21,9) asistan/okutman, 44'ü (30,1) öğretim görevlisi, 70'i öğretim üyesidir. (Tablo.2)

Tablo 3. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Demografik Özellikleri

Yaş	N	%
26-34	85	58,2
35-44	43	29,5
45-54	10	6,8
55 ve Üstü	8	5,5
Toplam	146	100

Araştırmaya katılan 146 akademik personelin 85'i (58,2) 26-34 yaş aralığında, 43'ü (29,5) 35-44 yaş aralığında, 10'u (6,8) 45-54 yaş aralığında ve 8'i (5,5) 55 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. (Tablo.3)

3.1.2. VERİLERİN ANALİZİ

Tablo 4'te görüldüğü üzere bu çalışmanın güvenilirliği ,955 olarak ölçülmüştür. Cronbach Alfa değerinin 0,9'dan büyük olması güvenilirliğin mükemmel olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Tablosu

Faktörler	Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Öğelere Dayalı Cronbach Alpha	Madde Sayısı
İşgördürücü	,874	,874	7
Dönüştürücü	,909	,910	19
Serbest bırakıcı	,771	,770	7
Değerlendirme	,922	,921	23
Uygulama	,554	,556	4
Engelleme	-,220	-,065	3
Örgütsel Yaratıcılık	,903	,903	8

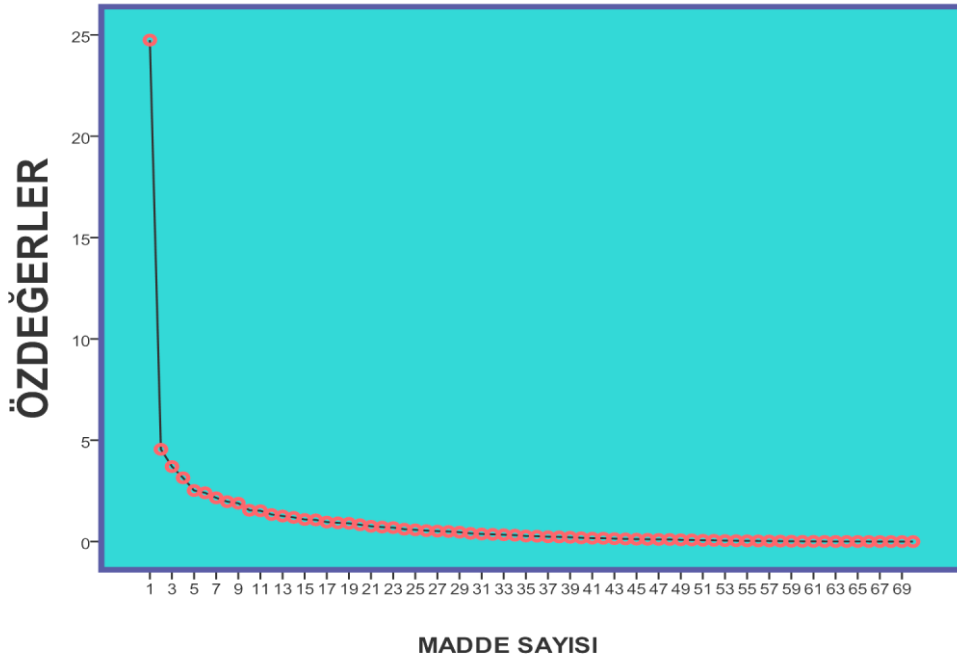
3.1.2.1. MODEL İÇİN AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Açıklayıcı Faktör analizi, faktörlerin bir araya getirir ve ölçmeyi az sayıda faktörle açıklamayı hedefler.

Verilerin açıklayıcı faktör analizi ve uygunluğu için Kesier-Meyer-Olkin ve Barlett küresellik testi yapılmıştır.

Kesier-Meyer-Olkin testi değeri 0,735, Barlett küresellik testi ise ki-kare değeri 1525,763 ve anlamlılık değeri $p=0,001$ çıkmıştır. Dolayısıyla bu değerlerden verilerin açıklayıcı faktör analizine uygun olduğu değerlendirilebilir. Barlett küresellik testinin anlamlılık değeri $p=0,0001$ çıktığı için bu durum değişkenler arasında korelasyon olduğunu bize göstermektedir (Büyüköztürk vd.2012). Hiç bir değişkenin faktörler arasında binişik sorunu olmadığı, değişkenlerin anti-image katsayılarının 0,500'ün üstünde olduğu ve en düşük ortak varyans değerinin de 0,471 olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca değişkenlere korelasyon uygulaması yapılmış ve değişkenler arasında korelasyon azlığı görülmemiştir.

Öz değerlerin bileşenlere göre değişimine bakıldığında faktör sayısını belirlemek için yamaç grafiğine başvurulmuştur. Bu grafikte görüldüğü üzere özellikle yedinci noktada eğimin değeri iyice düşmüştür. Dolayısıyla yapı yedi faktöre ayrılmıştır. Bu yapı için faktörler arasında bir ilişki olduğu düşünüldüğünden Direct Oblimin rotasyonu kullanılmıştır. Söz konusu rotasyon sonucu oluşan yamaç grafiği aşağıda şekilde sunulmuştur.



Şekil 2. Yamaç Grafiği

Söz konu yamaç grafiğine istinaden faktörlerin döndürüldükten sonra faktör yükleri yedi kısma ayrılmıştır. Bu durum aşağıda çizelgede belirtilmiştir.

Tablo 5. Döndürme Sonrası Faktör Yükleri

Maddeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK							
L11 işgördürücü	,775						
L6 işgördürücü	,765						
L5 işgördürücü	,776						
L4 işgördürücü	,725						
L3 işgördürücü	,695						
L2 işgördürücü	,745						
L1 işgördürücü	,701						
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK							
L31 serbest bırakıcı		,658					
L30 serbest bırakıcı		,589					
L23 serbest bırakıcı		,669					
L21 serbest bırakıcı		,715					
L20 serbest bırakıcı		,801					
L13 serbest bırakıcı		,756					
L7 serbest bırakıcı		,741					
DEĞERLENDİRME							
D1 değerlendirme			,666				
D2 değerlendirme			,545				
D3 değerlendirme			,556				
D5 değerlendirme			,456				
D6 değerlendirme			,399				
D7 değerlendirme			,425				
D8 değerlendirme			,458				
D9 değerlendirme			,425				
D10 değerlendirme			,459				
D11 değerlendirme			,369				
D13 değerlendirme			,365				
D14 değerlendirme			,568				
D15 değerlendirme			,456				
D16 değerlendirme			,587				
D17 değerlendirme			,369				
D18 değerlendirme			,452				
D19 değerlendirme			,535				
D20 değerlendirme			,425				
D21 değerlendirme			,455				
D23 değerlendirme			,565				
D24 değerlendirme			,452				
D25 değerlendirme			,458				
ENGELLEME							
D29 engelleme				,412			
D28 engelleme				,423			
D27 engelleme				,359			
UYGULAMA							
D4 uygulama					,452		
D12 uygulama					,485		
D22 uygulama					,436		
D26 uygulama					,487		
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK							
L8 dönüştürücü						,562	
L9 dönüştürücü						,542	
L10 dönüştürücü						,514	
L12 dönüştürücü						,452	
L14 dönüştürücü						,356	
L16 dönüştürücü						,358	
L17 dönüştürücü						,365	
L18 dönüştürücü						,325	

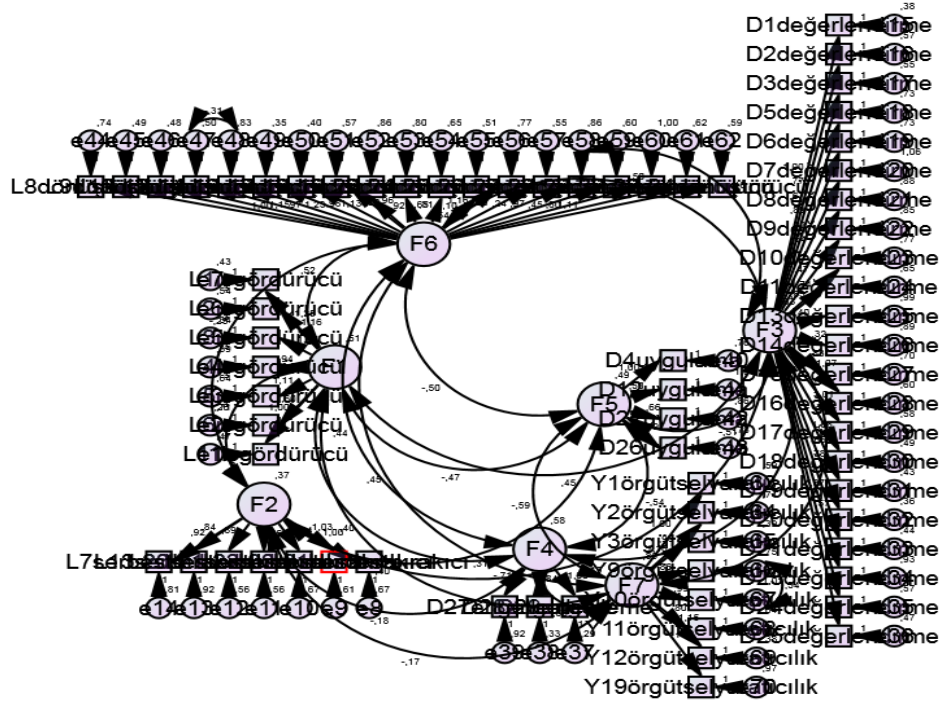
Maddeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
L19 dönüştürücü						,425	
L22 dönüştürücü						,425	
L24 dönüştürücü						,253	
L25 dönüştürücü						,236	
L26 dönüştürücü						,369	
L27 dönüştürücü						,359	
L28 dönüştürücü						,378	
L29 dönüştürücü						,326	
L32 dönüştürücü						,358	
L33 dönüştürücü						,452	
L34 dönüştürücü						,301	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK							
Y1 örgütsel yaratıcılık							,699
Y2 örgütsel yaratıcılık							,539
Y3 örgütsel yaratıcılık							,569
Y9 örgütsel yaratıcılık							,702
Y10 örgütsel yaratıcılık							,701
Y11 örgütsel yaratıcılık							,653
Y12 örgütsel yaratıcılık							,598
Y19 örgütsel yaratıcılık							,536
Barlett Küresellik Testi ki-kare değeri=1573,763 p=0,00<0,05. Ölçeğin Toplam Özdeğeri: 9,655'dir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %69,639'dur.							

Söz konusu faktör yapısına ulaşmak için bazı uç değerler anketten çıkarılmıştır. Bunlar 18, 29, 39, 45, 63, 69, 89, 99, 56, 48. örneklem anketten çıkarılmıştır.

3.1.2.2. MODEL İÇİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Doğrulayıcı faktör analizi, faktör analiziyle oluşturulan yapıların ve hipotezlerin test edilmesi ve faktör yüklerinin faktörleri yeterince temsil edip etmediğini belirler ve belirlenmiş bir yapıya uygunluğunu test eder.

Çalışmamızda toplam yedi faktör belirlenmiş olup, bunların değişkenlerinin faktörleri yeterince temsil edip etmediğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur.



Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Yukarıdaki şekil, faktörlerin oluşturduğu doğrulayıcı faktör analizini göstermektedir. Modelde her bir gizli değişkenin kendi gözlenen değişkenleri ile ilişkisini ve gizli değişkenler (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7) arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Söz konusu ilişkiye istinaden oluşturulan model tanımlama tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 6. Model Tanımlama Tablosu

Gözlenen Değişkenlerin Kısaltması	Gözlenen değişkene ait hata terimi kısaltması(Delta)	Hata teriminin etkilediği gözlenen değişken	Gizil değişkenlerin kısaltması	Gizil değişkenleri n anlamı
L8	e1	e1--->L8	FAKTÖR 1	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK
L9	e2	e2--->L9		
L10	e3	e3--->L10		
L12	e4	e4--->L11		
L14	e5	e5--->L14		
L16	e6	e6--->L16		
L17	e7	e7--->L17		
L7	e 8	e8--->L7	FAKTÖR 2	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK
L13	e 9	e9--->L13		
L20	e10	e10--->L20		
L21	e11	e11--->L21		
L23	e12	e12--->L23		
L30	e 13	e13--->L30		
L31	e 14	e14--->L31	FAKTÖR 3	DEĞERLENDİRME
D1	e 15	e15--->D1		
D2	e 16	e16--->D2		
D3	e 17	e17--->D3		
D5	e 18	e18--->D5		
D6	e 19	e19--->D6		
D7	e 20	e20--->D7		
D8	e 21	e21--->D8		
D9	e 22	e22--->D9		
D10	e 23	e23--->D10		
D11	e 24	e24--->D11		
D13	e 25	e25--->D13		
D14	e 26	e26--->D14		
D15	e 27	e27--->D15		
D16	e 28	e28--->D16		
D17	e 29	e29--->D17		
D18	e 30	e30--->D18		
D19	e 31	e31--->D19	FAKTÖR 4	ENGEL-LEME
D20	e 32	e32--->D20		
D21	e 33	e33--->D21		
D23	e 34	e34--->D23	FAKTÖR 5	UYGULAMA
D24	e 35	e35--->D24		
D25	e 36	e36--->D25		
D27	e 37	e37--->D27		
D28	e 38	e38--->D28	FAKTÖR 6	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
D29	e 39	e39--->D29		
D4	e 40	e40--->D4		
D12	e 41	e41--->D12		
D22	e 42	e42--->D22		
D26	e 43	e43--->D26		
L8	e 44	e44--->L8		
L9	e 45	e45--->L9		
L10	e 46	e46--->L10		
L12	e 47	e47--->L12		
L14	e 48	e48--->L14		
L16	e 49	e49--->L16		
L17	e 50	e50--->L17		
L18	e 51	e51--->L18		
L19	e 52	e52--->L19		

L22	e 53	e53--->L22		
L24	e 54	e54--->L24		
L25	e 55	e55--->L25		
L26	e 56	e56--->L26		
L27	e 57	e57--->L27		
L28	e 58	e58--->L28		
L29	e 59	e59--->L29		
L32	e 60	e60--->L32		
L33	e 61	e61--->L33		
L34	e 62	e62--->L34		
Y1	e 63	e63--->Y1		
Y2	e 64	e64--->Y2		
Y3	e 65	e65--->Y3		
Y9	e 66	e66--->Y9		
Y10	e 67	e67--->Y10		
Y11	e 68	e68--->Y11	FAKTÖR 7	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Y12	e 69	e69--->Y12		
Y19	e 70	e70--->Y19		

Doğrulayıcı faktör analizi modelinin oluşması için model uyum iyiliğinin sağlanması gerekmektedir. Modifikasyon işlemi yapılmadan önceki model iyiliği verileri Tablo 7'da sunulmuştur.

Tablo 7. Modifikasyon Öncesi Model Uyum İyiliği Verileri

Ki-Kare	p değeri	Ki-kare/sd	SRM S	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
170,795	0,09	0,085	0,29	0,833	0,886	0,897	0,901	0,044

Tablo 7'de görüldüğü üzere sadece GFI (>0,95->0,90), AGFI (>0,95->0,90), NFI (>0,97->0,92) ve RMSEA (<0,05-<0,08) değerleri ile ki-kare ve anlamlılık(p) değerleri uyum iyiliğini sağlamamaktadır. Söz konusu veriler için 3 adet modifikasyon işlemleri yapılmış ve uyum iyiliği için daha sağlıklı veriler elde edilmiştir. Bu durum aşağıda Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Modifikasyonlar Sonrası Model Uyum İyiliği Verileri

Modifikasyon	Ki-Kare	p değeri	Ki-kare (sd)	SRMS	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
e47--e48	161,77	0,08	0,080	0,29	0,85	0,89	0,90	0,90	0,41
e66--e67	157,56	0,07	0,078	0,28	0,89	0,90	0,90	0,92	0,38
e58--F3	156,86	0,05	0,078	0,28	0,91	0,91	0,91	0,94	0,36

Doğrulamalı faktör analizinde ölçeğin güvenilirliği için bileşik güvenilirlik katsayısını (CR), modelin birleşim ve ayrışım geçerliliğini için ise açıklanan ortalama varyansı (AVE) tespit etmek gerekmektedir. Söz konusu bu katsayı ve varyansın faktörlere göre dağılımı aşağıda Tablo 9'da çıkarılmıştır.

Tablo 9. Modelin AVE ve CR Değerleri

DEĞİŞKENLER	Standart Regresyon Ağırlığı	Hata Terimleri Varyansı	Regrasyon Ağırlığı Karesi	AVE	Regrasyon Ağırlığı Toplam Karesi	CR
L11 işgördürücü	0,674	0,539	0,454276	0,506	24,167	0,870
L6 işgördürücü	0,469	0,699	0,219961			
L5 işgördürücü	0,668	0,706	0,446224			
L4 işgördürücü	0,685	0,451	0,469225			
L3 işgördürücü	0,842	0,271	0,708964			
L2 işgördürücü	0,738	0,561	0,544644			
L1 işgördürücü	0,84	0,363	0,7056	0,518	24,800	0,837
L31 serbest bırakıcı	0,53	0,749	0,2809			
L30 serbest bırakıcı	0,627	0,61	0,393129			
L23 serbest bırakıcı	0,706	0,671	0,498436			
L21 serbest bırakıcı	0,685	0,547	0,469225			
L20 serbest bırakıcı	0,714	0,53	0,509796			
L13 serbest bırakıcı	0,857	0,931	0,734449	0,572	247,65	0,944
L7 serbest bırakıcı	0,861	0,77	0,741321			
D1 değerlendirme	0,895	0,394	0,801025			
D2 değerlendirme	0,776	0,598	0,602176			
D3 değerlendirme	0,756	0,553	0,571536			
D5 değerlendirme	0,795	0,74	0,632025			
D6 değerlendirme	0,714	0,752	0,509796			
D7 değerlendirme	0,552	1,067	0,304704			
D8 değerlendirme	-0,205	0,88	0,042025			
D9 değerlendirme	0,568	0,841	0,322624			
D10 değerlendirme	0,742	0,758	0,550564			
D11 değerlendirme	0,796	0,653	0,633616			
D13 değerlendirme	0,467	0,986	0,218089			
D14 değerlendirme	0,377	0,894	0,142129			
D15 değerlendirme	0,789	0,693	0,622521			
D16 değerlendirme	0,878	0,577	0,770884			
D17 değerlendirme	0,851	0,573	0,724201			
D18 değerlendirme	0,887	0,469	0,786769			
D19 değerlendirme	0,879	0,447	0,772641			
D20 değerlendirme	0,912	0,375	0,831744			
D21 değerlendirme	0,852	0,451	0,725904			
D23 değerlendirme	0,722	0,93	0,521284			
D24 değerlendirme	0,873	0,539	0,762129			
D25 değerlendirme	0,861	0,446	0,741321			

D29 engelleme	0,931	0,292	0,866761	0,616	3,556	0,700
D28 engelleme	0,99	0,344	0,9801			
D27 engelleme	-0,035	0,888	0,001225			
D4 uygulama	0,72	0,76	0,5184	0,514	8,213	0,799
D12 uygulama	0,657	1,103	0,431649			
D22 uygulama	0,725	0,876	0,525625			
D26 uygulama	0,764	0,737	0,583696			
L8 dönüştürücü	0,675	0,693	0,455625	0,511	145,82	0,922
L9 dönüştürücü	0,753	0,522	0,567009			
L10 dönüştürücü	0,705	0,498	0,497025			
L12 dönüştürücü	0,766	0,545	0,586756			
L14 dönüştürücü	-0,721	0,826	0,519841			
L16 dönüştürücü	0,789	0,39	0,622521			
L17 dönüştürücü	0,813	0,439	0,660969			
L18 dönüştürücü	0,669	0,588	0,447561			
L19 dönüştürücü	0,801	0,844	0,641601			
L22 dönüştürücü	0,581	0,79	0,337561			
L24 dönüştürücü	0,583	0,66	0,339889			
L25 dönüştürücü	0,739	0,524	0,546121			
L26 dönüştürücü	0,697	0,765	0,485809			
L27 dönüştürücü	0,684	0,567	0,467856			
L28 dönüştürücü	0,832	0,846	0,692224			
L29 dönüştürücü	0,641	0,65	0,410881			
L32 dönüştürücü	0,729	0,992	0,531441			
L33 dönüştürücü	0,606	0,607	0,367236			
L34 dönüştürücü	0,734	0,576	0,538756			
Y1 örg. yaratıcılık	0,876	0,628	0,767376	0,764	48,553	0,900
Y2 örg. yaratıcılık	0,847	0,78	0,717409			
Y3 örg. yaratıcılık	0,94	0,386	0,8836			
Y9 örg. yaratıcılık	0,844	0,7	0,712336			
Y10 örg. yaratıcılık	0,945	0,924	0,893025			
Y11 örg. yaratıcılık	0,871	0,649	0,758641			
Y12 örg. yaratıcılık	0,944	0,359	0,891136			
Y19 örg. yaratıcılık	0,701	0,967	0,491401			

Bileşik güvenilirlik katsayısının (CR) 0,5'ten ve açıklanan ortalama varyansın (AVE) 0,7'den büyük olması ölçeğin güvenilirliği ile modelin bileşim ve ayrışım geçerliliği için yeterlidir. Bu anlamda Tablo 9'a göre açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri açısından tüm faktörler 0,5'değerinin bileşik güvenilirlik katsayısı (CR) açısından ise tüm faktörlerin değerleri 0,7 değerinin üstünde çıktığı için ölçeğin güvenilirliği modelin birleşim ve ayrışım geçerliliğini sağlamıştır.

Regresyon ağırlıklarında, gizil değişkendeki bir birimlik artış, regresyon ağırlığı olan gözlemlenen değişkeni ne kadar etkilediğini açıklamaktadır. Başka bir deyişle regresyon, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki yükünü belirler.

Tablo 10. Model İçin Standart Tahmin Tablosu

Regresyon Ağırlıkları	Gizil Değişkenler	Tahmin Lambda	Standart Hata	Kritik Oran	Denklem	P değeri
L1işgördürücü	<-----F1	1	-----	-----	L11=F1.1+e1	0,00
L6işgördürücü	<-----F1	0,662	0,126	5,262	L6=F1.0,662+e2	0,00
L5işgördürücü	<-----F1	1,126	0,154	7,311	L5=F1.1,126+e3	0,00
L4işgördürücü	<-----F1	0,943	0,126	7,481	L4=F1.0,943+e4	0,00
L3işgördürücü	<-----F1	1,209	0,135	8,935	L3=F1.1,1209+e5	0,00
L2işgördürücü	<-----F1	1,221	0,153	7,985	L2=F1.1,221+e6	0,00
L1işgördürücü	<-----F1	1,389	0,156	8,917	L1=F1.1,389+e7	0,00
L31serbest bırakıcı	<-----F2	1	-----	-----	L31=F2.1+e8	0,00
L30serbest bırakıcı	<-----F2	1,163	0,226	5,153	L30=F2.1,163+e9	0,00
L23serbest bırakıcı	<-----F2	1,509	0,276	5,473	L23=F2.1,509+e10	0,00
L21serbest bırakıcı	<-----F2	0,759	0,173	4,382	L21=F2.0,759+e11	0,00
L20serbest bırakıcı	<-----F2	1,048	0,206	5,094	L20=F2.1,048+e12	0,00
L13serbest bırakıcı	<-----F2	0,918	0,219	4,202	L13=F2.0,918+e13	0,00
L7serbest bırakıcı	<-----F2	1,1	0,228	4,825	L7=F2.1,1+e14	0,00
D1değerlendirme	<-----F3	1	-----	-----	D1=F3.1+e15	0,00
D2değerlendirme	<-----F3	0,756	0,06	12,526	D2=F3.0,756+e16	0,00
D3değerlendirme	<-----F3	0,682	0,057	11,955	D3=F3.0,682+e17	0,00
D5değerlendirme	<-----F3	0,893	0,068	13,084	D5=F3.0893+e18	0,00
D6değerlendirme	<-----F3	0,701	0,065	10,849	D6=F3.0,701+e19	0,00
D7değerlendirme	<-----F3	0,543	0,072	7,513	D7=F3.0,543+e20	0,00
D8değerlendirme	<-----F3	-0,156	0,063	-2,484	D8=F3.0,-156+e21	0,013
D9değerlendirme	<-----F3	0,502	0,064	7,791	D9=F3.0,502+e22	0,00
D10değerlendirme	<-----F3	0,764	0,066	11,557	D10=F3.0,764+e23	0,00
D11değerlendirme	<-----F3	0,842	0,064	13,108	D11=F3.0,842+e24	0,00
D13değerlendirme	<-----F3	0,416	0,068	6,096	D13=F3.0,416+e25	0,00
D14değerlendirme	<-----F3	0,306	0,064	4,768	D14=F3.0,306+e26	0,00
D15değerlendirme	<-----F3	0,848	0,066	12,9	D15=F3.0,848+e27	0,00
D16değerlendirme	<-----F3	1,105	0,068	16,139	D16=F3.1,105+e28	0,00
D17değerlendirme	<-----F3	0,972	0,065	15,023	D17=F3.0,972+e29	0,00
D18değerlendirme	<-----F3	1,043	0,063	16,542	D18=F3.1,043+e30	0,00
D19değerlendirme	<-----F3	0,975	0,06	16,172	D19=F3.0,975+e31	0,00
D20değerlendirme	<-----F3	1,08	0,061	17,769	D20=F3.1,08+e32	0,00
D21değerlendirme	<-----F3	0,866	0,057	15,069	D21=F3.0,866+e33	0,00
D23değerlendirme	<-----F3	0,798	0,072	11,041	D23=F3.0,798+e34	0,00
D24değerlendirme	<-----F3	1,043	0,065	15,935	D24=F3.1,043+e35	0,00
D25değerlendirme	<-----F3	0,896	0,058	15,431	D25=F3.0,896+e36	0,00
D29engelleme	<-----F4	1	-----	-----	D29=F4.1+e37	0,00
D28engelleme	<-----F4	0,83	0,045	18,263	D28=F4.0,830+e38	0,00
D27engelleme	<-----F4	-0,744	0,063	-	D27=F4.-0,744+e39	0,00
D4uygulama	<-----F5	1	-----	-----	D4=F5.1+e40	0,00
D12uygulama	<-----F5	0,443	0,101	4,409	D12=F5.0,443+e41	0,00
D22uygulama	<-----F5	0,639	0,098	6,52	D22=F5.0,639+e42	0,00

D26uygulama	<-----F5	0,842	0,102	8,287	D26=F5.0,842+e43	0,00
L8dönüştürücü	<-----F6	1	----	----	L8=F6.1+e44	0,00
L9dönüştürücü	<-----F6	1,084	0,128	8,479	L9=F6.1,084+e45	0,00
L10dönüştürücü	<-----F6	0,92	0,115	7,986	L10=F6.0,92+e46	0,00
L12dönüştürücü	<-----F6	1,154	0,134	8,612	L12=F6.1,154+e47	0,00
L14dönüştürücü	<-----F6	-0,946	0,133	-7,114	L14=F6.-0,946+e48	0,00
L16dönüştürücü	<-----F6	1,051	0,119	8,838	L16=F6.1,051+e49	0,00
L17dönüştürücü	<-----F6	1,213	0,134	9,08	L17=F6.1213+e50	0,00
L18dönüştürücü	<-----F6	0,906	0,119	7,616	L18=F6.0,906+e51	0,00
L19dönüştürücü	<-----F6	0,907	0,131	6,897	L19=F6.0,907+e52	0,00
L22dönüştürücü	<-----F6	0,64	0,115	5,585	L22=F6.0,640+e53	0,00
L24dönüştürücü	<-----F6	0,765	0,114	6,701	L24=F6.0,765+e54	0,00
L25dönüştürücü	<-----F6	1,041	0,125	8,336	L25=F6.1,051+e55	0,00
L26dönüştürücü	<-----F6	1,116	0,141	7,911	L26=F6.1,116+e56	0,00
L27dönüştürücü	<-----F6	0,926	0,119	7,768	L27=F6.0,926+e57	0,00
L28dönüştürücü	<-----F6	0,288	0,105	2,746	L28=F6.0,288+e58	0,013
L29dönüştürücü	<-----F6	0,883	0,121	7,317	L29=F6.0,883+e59	0,00
L32dönüştürücü	<-----F6	0,455	0,118	3,867	L32=F6.0,455+e60	0,00
L33dönüştürücü	<-----F6	0,78	0,112	6,954	L33=F6.0,780+e61	0,00
L34dönüştürücü	<-----F6	1,075	0,13	8,284	L34=F6.1,075+e62	0,00
Y1 örgütsel	<-----F7	1	----	----	Y1=F7.1+e63	0,00
Y2 örgütsel	<-----F7	0,98	0,069	14,182	Y2=F7.0,980+e64	0,00
Y3 örgütsel	<-----F7	1,192	0,067	17,89	Y3=F7.1,192+e65	0,00
Y9 örgütsel	<-----F7	0,916	0,065	14,077	Y9=F7.0,916+e66	0,00
Y10 örgütsel	<-----F7	1,057	0,075	14,107	Y10=F7.1,057+e67	0,00
Y11 örgütsel	<-----F7	0,805	0,06	13,338	Y11=F7.0,805+e68	0,00
Y12 örgütsel	<-----F7	1,191	0,066	18,078	Y12=F7.1,191+e69	0,00
Y19 örgütsel	<-----F7	0,671	0,066	10,235	Y19=F7.0,671+e70	0,00

Tablo 10'da, regresyon ağırlıklarına göre değerlendirme aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

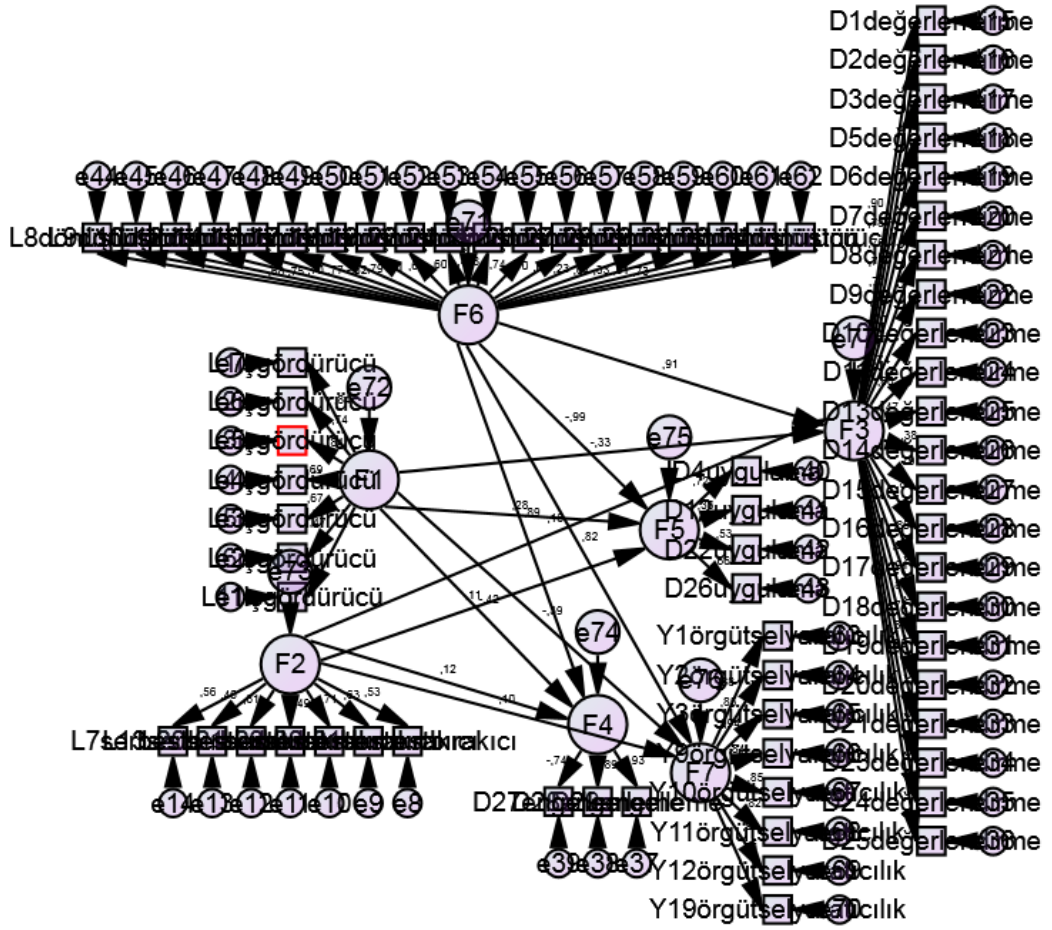
- Faktör1 (iş gördürücü liderlik)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak L1'de 1,389 oranında artış meydana getirir.
- Faktör2 (Serbest bırakıcı liderlik)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak L23'de 0,1509 kadarlık bir artış meydana getirir.
- Faktör3 (Değerlendirme)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak D24'de 0,1023 kadarlık bir artış meydana getirir.

- Faktör4 (Engelleme)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak D29'de 1 birim kadarlık bir artış meydana getirir.
- Faktör5 (Uygulama)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak D4'de 1birim kadarlık bir artış meydana getirir.
- Faktör6 (Dönüştürücü Liderlik)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak L17'de 1,283 birim kadarlık bir artış meydana getirir.
- Faktör7 (Örgütsel Yaratıcılık)'deki bir birimlik artış, en yüksek oran olarak Y3'de 1,192 birim kadarlık bir artış meydana getirir.

3.1.2.3. MODEL İÇİN YOL ANALİZİ

Yol analizi, kurgulanan modelin doğruluğunu test eder ve değişkenler arasında ilişkileri belirlemeye imkan tanır. Başka bir ifade ile kuram teorik nedensellik olarak test edilir.

Araştırmada kullanılan model Derya DİNÇER tarafında Trakya Üniversitesinde yazılan “İş görenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Dinçer, 2014).



Şekil 4. Yol Analizi

Yukarıda ki model İş gördürücü (F1), Serbest Bırakıcı (F2) ve Dönüştürücü Liderlik türlerinin değerlendirme, engelleme, uygulama ve örgütsel yaratıcılık üzerine etkisini göstermektedir Değişkenlere ait hata terimlerinin açıklaması, doğrulayıcı faktör analizindeki mantıkla aynıdır. Fakat değişkenlere ait hata terimleri numaralandırılması doğrulayıcı faktör analizindekinden farklıdır. Ayrıca faktör numaraları ve değişkenlerin kısaltmalarının açıklaması, doğrulayıcı faktör analizindeki model tanımlama tablosundaki gibidir. Söz konusu model ile ilgili modifikasyon öncesi ve sonrası modelin değerleri aşağıda Tablo 11 ve Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Modifikasyon Öncesi Model Uyum İyiliği Verileri

Ki-Kare	p değeri	Ki-kare/sd	SRMS	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
<i>199,795</i>	<i>0,10</i>	<i>0,095</i>	<i>0,33</i>	<i>0,73</i>	<i>0,850</i>	<i>0,840</i>	<i>0,880</i>	<i>0,48</i>

Tablo 12. Modifikasyon Sonrası Model Uyum İyiliği Verileri

Modifikasyon	Ki-Kare	p değeri	Ki-kare/sd	SRMS	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
<i>e29--e30</i>	<i>192,61</i>	<i>0,08</i>	<i>0,083</i>	<i>0,30</i>	<i>0,79</i>	<i>0,89</i>	<i>0,89</i>	<i>0,91</i>	<i>0,44</i>
<i>e47--e48</i>	<i>169,85</i>	<i>0,07</i>	<i>0,080</i>	<i>0,29</i>	<i>0,87</i>	<i>0,90</i>	<i>0,90</i>	<i>0,91</i>	<i>0,39</i>
<i>e72--e71</i>	<i>158,85</i>	<i>0,05</i>	<i>0,079</i>	<i>0,28</i>	<i>0,90</i>	<i>0,91</i>	<i>0,92</i>	<i>0,92</i>	<i>0,36</i>

Modelin doğruluğu modele uygulanan uyum iyiliği değerleriyle kanıtlanmıştır. Modele göre oluşturulan hipotezlerin geçerliliğini ölçmek için faktörler arasında ki standardize edilmiş regresyon veya beta katsayılarına bakmak gerekmektedir. Faktörler arası bu katsayılar Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 13. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Etkilenen Faktör	Etkileyen Faktör	Regrasyon(Beta) Katsayısı	Standart Hata	Kritik Oran	p Değeri
F3(Değerlendirme)	F6(Dönüştürücü Liderlik)	1,508	0,156	9,673	0,001
F5(Uygulama)	F6(Dönüştürücü Liderlik)	-1,175	0,141	-8,314	0,001
F7(Örgütsel Yaratıcılık)	F6(Dönüştürücü Liderlik)	1,555	0,175	8,9	0,001
F4(Engelleme)	F6(Dönüştürücü Liderlik)	1,61	0,161	9,978	0,001
F3(Değerlendirme)	F1(İş gördürücü Liderlik)	-0,623	0,084	-7,407	0,001
F5(Uygulama)	F1(İş gördürücü Liderlik)	0,382	0,086	4,437	0,001
F7(Örgütsel Yaratıcılık)	F1(İş gördürücü Liderlik)	-0,832	0,126	-6,603	0,001
F4(Engelleme)	F1(İş gördürücü Liderlik)	-0,86	0,109	-7,885	0,001
F3(Değerlendirme)	F2(Serbest bırakıcı liderlik)	0,379	0,095	4,008	0,001
F5(Uygulama)	F2(Serbest bırakıcı liderlik)	0,181	0,104	1,735	0,083
F7(Örgütsel Yaratıcılık)	F2(Serbest bırakıcı liderlik)	0,273	0,13	2,097	0,036
F4(Engelleme)	F2(Serbest bırakıcı liderlik)	0,305	0,106	2,874	0,004

- **HİPOTEZ 2A1:** Dönüştürücü liderliğin değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 1,508 birim olup, ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2A2:** Dönüştürücü liderliğin uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri -1,175 birim olup, ters bir etki söz konusudur. Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2A3:** Dönüştürücü liderliğin engelleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 1,610 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2B1:** İş gördürücü liderliğin değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri -0,623 birim olup, ters bir etki söz konusudur. Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2B2:** İş gördürücü liderliğin uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 0,382 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2B3:** İş gördürücü liderliğin engelleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri -0,860 birim olup, ters bir etki söz konusudur. Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2C1:** Serbest bırakıcı liderliğin değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 0,379 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2C2:** Serbest bırakıcı liderliğin uygulama boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez reddedilmiştir. Çünkü etki değeri 0,181 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p = 0,083$ 'dir ve $p > 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 2C3:** Serbest bırakıcı liderliğin engelleme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 0,379 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 3:** Liderlik tarzlarının yaratıcılık alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezler aşağıdaki alt hipotezlere göre doğrudur.

- **HİPOTEZ 3a:** Dönüştürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 1,155 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 3b:** İş gördürücü liderliğin örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri -0,832 birim olup, ters bir etki söz konusudur. Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 3c:** Serbest bırakıcı liderliğin örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotez kabul edilmiştir. Çünkü etki değeri 0,305 birim olup, Ayrıca anlamlılık değeri $p < 0,05$ 'dir.

- **HİPOTEZ 1:** Akademik personelin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

CİNSİYETE GÖRE

Tablo 14. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzlarının Anlamlılığı

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ışgördürücü	Between Groups	412,186	3	137,395	5,003	,003
	Within Groups	3899,869	142	27,464		
	Total	4312,055	145			
donusturucu	Between Groups	1715,216	3	571,739	3,554	,016
	Within Groups	22843,969	142	160,873		
	Total	24559,185	145			
serbestbırakıcı	Between Groups	26,555	3	8,852	,407	,748
	Within Groups	3085,554	142	21,729		
	Total	3112,110	145			

Sadece **ış gördürücü ve dönüştürücü** liderlik tarzının cinsiyete göre anlamlı fark vardır çünkü p değeri 0,05'den küçüktür. **Serbest bırakıcı liderlik** tarzının cinsiyete göre anlamlı bir fark oluşmamıştır çünkü p değeri (0,748) 0,05'den büyüktür.

YAŞA GÖRE

Tablo 15. Yaşlara Göre Liderlik Tarzlarının Anlamlılığı

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İşgövdürücü	Between Groups	146,141	4	36,535	1,237	,298
	Within Groups	4165,914	141	29,545		
	Total	4312,055	145			
donusturucu	Between Groups	1468,194	4	367,048	2,241	,068
	Within Groups	23090,991	141	163,766		
	Total	24559,185	145			
serbestbırakıcı	Between Groups	141,358	4	35,339	1,677	,159
	Within Groups	2970,752	141	21,069		
	Total	3112,110	145			

İş gövdürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının ayrı ayrı yaşlara göre anlamlı fark yoktur. Çünkü değışkenlere ait bütün p değeri 0,05'den büyük çıkmıştır.

ÜNVANA GÖRE

Tablo 16. Unvana Göre Liderlik Tarzlarının Anlamlılığı

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İşgövdürücü	Between Groups	128,803	2	64,401	2,201	,114
	Within Groups	4183,252	143	29,254		
	Total	4312,055	145			
donusturucu	Between Groups	960,047	2	480,023	2,909	,058
	Within Groups	23599,138	143	165,029		
	Total	24559,185	145			
serbestbırakıcı	Between Groups	129,721	2	64,861	3,110	,048
	Within Groups	2982,388	143	20,856		
	Total	3112,110	145			

Sadece **İş gövdürücü ve dönüştürücü** liderlik tarzının unvana göre anlamlı fark yoktur çünkü p değeri 0,05'den büyüktür. **Serbest bırakıcı liderlik** tarzının unvana göre anlamlı bir fark oluşmuştur çünkü p değeri (0,048) 0,05'den küçüktür.

SONUÇ

Globalleşen dünyada yaşanan hızlı değişim iş hayatında olduğu kadar akademik dünyada da başarı için yaratıcılık ve yenilik faaliyetini gerekli kılmaktadır. Küresel rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yaratıcılığın ve yeniliğin önemini arttırmıştır. Yaratıcılık ve yenilik sürdürülebilirlik noktasında katma değer yaratır. Farklı ve faydalı fikirlerin ortaya konulması şeklinde ifade edilen “yaratıcılık”; farklı ve yeni olan fikirlerin uygulamaya geçirilmesi şeklinde ifade edilen “yenilik” faaliyeti sonucunda değişimler ve dönüşümler meydana gelir. Yaratıcılık sonucunda yenilikler, yenilikler sonucunda ise değişimler ve dönüşümler meydana gelmektedir. Yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüşmesi, değişim istemekle ve onu uygulamaya geçirme gayreti ile yaşam bulacaktır. Bu sürecin yaşanmasında ki en büyük rol tabii ki lidere düşmektedir. Liderin vizyon sahibi olması, takipçileri ile arasında psikolojik bir bağ kurması, takipçilerin yaratıcılıklarını ortaya koyacağı gibi değişim sürecini de kolaylaştıracaktır. Liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan liderlerdir. Takipçilerinde oluşturdukları dönüşümlerle onları bir örgütsel vatandaş haline getirirler. Kendileri ile takipçileri arasında güçlü özdeşleşme sağlarlar, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratırlar. Takipçilerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlayarak dönüşümlere öncülük ederler.

Dönüştürücü liderlik, vizyon, ilham sağlama ve rol modeli olma, entelektüel teşvik sağlama, grup amaçlarının kabulünü gerçekleştirmek, takipçilerden yüksek başarı beklemek ve onlara bireysel ilgi göstermek gibi bir takım özellikleri içerisinde barındıran bir anlayıştır. Serbest bırakıcı liderlik ise lider ve çalışanlar arasında ilişki ve anlaşma sağlamaktadır. Bu liderler beklenti ve amaçlar kapsamında etkilidir. Bu liderlik tarzında lider, çalışanlara hedef gösterir ve onları kendi hallerine bırakarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratır. İş gördürücü liderlik, çabaya ödül verme üzerine odaklanır ve yüksek performansa karşı oluşan başarıları takdir eder, gerektiğinde düzeltici önlemler alarak takipçilerin yaratıcı bir ortamda çalışmalarını sağlar.

Çalışma kapsamında algılanan liderlik tarzının örgütsel değişim ve yaratıcılık boyutlarına etkisi incelenmiştir. Çalışmada liderlik boyutları yukarıda tanımlandığı

gibi dönüştürücü, serbest bırakıcı ve iş gördürücü olarak ele alınmıştır. Bu liderlik boyutları ile değişim boyutları olan değerlendirme, uygulama, engelleme ve yaratıcılık boyutunun ise örgütsel yaratıcılık kısmı arasındaki ilişki ortaya konmuş, bu ilişkinin hangi boyutlarda olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışmada, katılımcıların liderliğe bakış açılarının bazı demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş ve unvan) göre ne şekilde değiştiği de açıklanmıştır.

Demografik özelliklerden cinsiyet ele alındığında iş gördürücü ve dönüştürücü liderlik tarzlarına ilişkin yargıda cinsiyete göre anlamlı fark vardır. Erkek ve kadın akademik personeller liderlerini serbest bırakıcı lider olarak algılamadıkları, liderlerini iş gördürücü ve dönüştürücü lider olarak algıladıkları görülmektedir. Yaşlara göre bakıldığı zaman ayrı ayrı yaşlarda iş gördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Unvan ele alındığı zaman ise serbest bırakıcı liderlik tarzının unvana göre anlamlı bir farkı vardır. Unvan ayırt etmeksizin katılımcıların hepsi liderlerini serbest bırakıcı lider olarak görmektedir.

Liderlik tarzlarının, Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık üzerine etkisi faktör analizleri yapılarak incelenmiştir. Liderlik tarzlarını; Faktör1 (iş gördürücü liderlik) Faktör2 (serbest bırakıcı liderlik) Faktör6 (dönüştürücü liderlik) temsil etmektedir. Örgütsel Değişim boyutunu; Faktör3 (değerlendirme) Faktör4 (engelleme) Faktör5 (uygulama) temsil ederken, Yaratıcılık alt boyutunu; Faktör7 (örgütsel yaratıcılık) temsil etmektedir. Öz değerlerin bileşenlere göre değişimine bakıldığında faktör sayısını belirlemek için yamaç grafiğine başvurulmuştur. Yapı 7 faktöre ayrılmıştır. Bu yapı için faktörler arasında bir ilişki olduğu düşünüldüğünden Direct Oblimin rotasyonu kullanılmıştır. Belirlenen değişkenlerinin faktörleri yeterince temsil edip etmediğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

Çalışmamız üç ana hipotezden oluşmaktadır. Bu üç ana hipotezden ilki olan Akademik personelin demografik özelliklerine ilişkin hipotez yukarıdaki paragrafta değerlendirilmiştir. İkinci hipotezimiz toplam dokuz alt hipotezden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderliğin değerlendirme, uygulama ve engelleme boyutları, iş gördürücü liderliğin, değerlendirme, uygulama ve engelleme boyutları ve serbest bırakıcı liderliğin ise değerlendirme ve engelleme boyutları üzerinde anlamlı etkisi

söz konusudur. Analiz sonuçları neticesinde bu üç liderlik tipinde liderler takipçilerin yaratıcılıklarını ortaya koyarak değişim yaratabilecekleri ortam oluşturan liderlerdir. Serbest bırakıcı liderlik ve uygulama boyutu arasındaki hipotezimiz reddedilmiştir çünkü lider hedefleri daha önceden belirlemektedir buda takipçilerin kendi fikirlerini ortaya koymalarını ve bu paralelde değişim yapmalarını engellemektedir. Üçüncü hipotezimiz toplam üç alt hipotezden oluşmaktadır. Dönüştürücü, iş gördürücü ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının örgütsel yaratıcılık boyutu üzerinde anlamlı bir etki söz konusudur. Üçüncü hipotezimizin bulgularından yola çıkarak; bu üç liderlik tipi de yaratıcılığı desteklemektedir.

Bilginin öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, bilginin üretilmesinde en önemli rol oynayan akademik dünyada, değişim ve yaratıcılığın önemi yadsınamaz. Bu bağlamda en büyük görev liderlere düşmektedir. Çalışmamızda ele aldığımız her üç liderlik tipi de bilginin özgün fikirlerle yoğurularak değişim sürecinde yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Akademik hayatta özellikle bu liderlik özelliklerine sahip bireylerin yönetici pozisyonlarında değerlendirilmesi hem bilginin üretimi hem de piyasadaki işletmelere fayda sağlama bakımından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

ALKIN C, ÜNSAR S. Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2007;9: 75-94.

ANDRIOPOULOS, C. (2003), “Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act.” Vol:36, No: 4, August 2003, pp .375-388.

AŞKUN İnal Cem ve TOKAT Bülent (2010), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

AYDEMİR, Namuk Kemal, İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle Türk Silahlı Kuvvetleri’ndeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

AYDOĞAN, İsmail, Değişimin Süreci ve Okul Personeli, Journal Of Applied Social Science,3(5), 13-24,2007.

BAKAN İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayım, İstanbul, 2011.

BAYRAM, Şeyda, Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü,2013.

CENGİZ, Ekrem, ACUNER, Tamer, BAKİ, Birdoğan, Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.9, sayı.1, 2007.

COHEN WA. Drucker ve Liderlik. Optimist Yayınları, İstanbul. 2010.

ÇANKAYA YÜCEL, Feyza, Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

ÇAVUŞ, Mustafa Fedai, İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, 2006, Konya.

ÇELİK, Vehbi, “Eğitimsel Liderlik”, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.Değişim, Konya, Çizgi Kitapevi.

DİNÇER, Derya, İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2014.

ERÇETİN, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ERDİL, Oya ve KESKİN, Halit, Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler, Yıl: 15, Sayı: 47, İstanbul 2004.

EREN, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7.Baskı). İstanbul, Beta Yayınları.

EREN, Müfide Şule, TİTİZOĞLU, Özlem Çakır, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2014, sayı:27.

FORD, C.M. (1996), “ Oganizational Creativity”, #211 from R&D Innovator Volume 5, Number 4.

GÖZÜKARA, Ebru, Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

GÜÇLÜ, Nezahat ve ŞEHİTOĞLU, Ekrem Tuğrul, Örgütsel Değişim Yönetimi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, yıl.2006, sayı.13

HAMARAT, Murat, Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

HATCH MJ, KOSTERA M, KOZMİNSKİ AK. The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest. Org Dyn 2006;35:49-68.

HUSSEY D. E. (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak, (çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.

IŞIK, Naim, Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, Bahçeşehir Üniversitesi, 2014.

İBİCİOĞLU H, ÖZMEN Hİ, TAŞ S. Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2009;14:1-23.

KARAKIŞLA, Enver, Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009.

KOÇ, Zeynep, Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2014.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 15.Baskı, İstanbul.

KUYUMCU, Nilay Mualla, Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2011.

MASON Joseph, How To Be A More Creative Executive, New York, 1960.

MCHUGH Marie (1997). “The Stres Factor: Another Item for the Change Management Agenda”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 10, No.4, p.345-362.

ORDUN, Güven, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1998.

SAMEN S. “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Say 1-2, 2008, s.363-378.

SAVİESKİ, Fatma Zehra, Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2002.

ŞAHİN Ayşe (2011). “Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik”, (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), İşletmecilikte Güncel Konular içinde, s.305-330, Bursa: Ekin Yayınları.

ŞİMŞEK, M., Şerif ve AKIN, H., Bahadır (2003), Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel

TABAK A, YALÇINKAYA H, ERKUŞ A. Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. İçinde: 21 Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar. Editör O. Kaymakçı, Türkmen Kitapevi, İstanbul. 2007.

TAŞ, Ali, Kazım ÇELİK, Ekber TOMUL, (2007): “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, Cilt: 2, s. 85-98.

TAŞ, Halil, Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi DergiPark yıl.2002, sayı. 32.

TEKİN Mahmut, GÜLEŞ Hasan K., ÖĞÜT Adem (2007). Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, 4. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.

TÖREMEN Fatih (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı:1, ss.185–202.

TUNÇER P. “DEĞİŞİM YÖNETİMİ SÜRECİNDE DEĞİŞİME DİRENME” Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), 373-406.

Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr.

V.SENTNILRAJA M.E. A Course Material on PRINCIPLES OF MANAGEMENT, <https://www.coursehero.com/file/18687276/MG2351-POM/>

WERKMAN Renate A. (2009). “Understanding Failure to Change: A Pluralistic Approach and Five Patterns”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 30, No. 7, p.664-684.

WOODMAN W. Richard- SAWYER E. John- GRİFFİN W. Ricky, Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review, Vol:18, No:2 1993.

YALÇIN, Azmi, Değişim Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

YAZICI Selim (2001). Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: Alfa Yayınları.

YENİÇERİ Özcan (2002). Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları.

YILDIZ, Emre, Hasta Güvenliği İle Değişime Direnç Arasındaki İlişkinin Analizi: Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Algılarının Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi,2010.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyete İlişkin Demografik Özellikleri	41
Tablo 2. Katılımcıların Unvana İlişkin Demografik Özellikleri.....	41
Tablo 3. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Demografik Özellikleri	42
Tablo 4. Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	43
Tablo 5. Döndürme Sonrası Faktör Yükleri	45
Tablo 6. Model Tanımlama Tablosu	48
Tablo 7. Modifikasyon Öncesi Model Uyum İyiliği Verileri.....	49
Tablo 8. Modifikasyonlar Sonrası Model Uyum İyiliği Verileri	50
Tablo 9. Modelin AVE ve CR Değerleri	50
Tablo 10. Model İçin Standart Tahmin Tablosu	52
Tablo 11. Modifikasyon Öncesi Model Uyum İyiliği Verileri.....	56
Tablo 12. Modifikasyon Sonrası Model Uyum İyiliği Verileri	56
Tablo 13. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	57
Tablo 14. Cinsiyete Göre Liderlik Tarzlarının Anlamlılığı	59
Tablo 15. Yaşlara Göre Liderlik Tarzlarının Anlamlılığı.....	60
Tablo 16. Unvana Göre Liderlik Tarzlarının Anlamlılığı.....	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	13
Şekil 2. Yamaç Grafiği.....	44
Şekil 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli	47
Şekil 4. Yol Analizi.....	55



EKLER

Aşağıda <u>liderlik</u> ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra <u>kurum yöneticinizi</u> düşünerek cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurum yöneticimizle çalışmak zevklidir.					
2. Kurum yöneticimiz önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3. Kurum yöneticimiz geleceğe olumlu bakar.					
4. Kurum yöneticimiz kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli inceler.					
5. Kurum yöneticimiz benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6. Kurum yöneticimiz hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7. Kurum yöneticimiz önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
8. Kurum yöneticimiz bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
9. Kurum yöneticimiz grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
10. Kurum yöneticimiz güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
11. Kurum yöneticimiz hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
12. Kurum yöneticimiz içimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
13. Kurum yöneticimiz harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
14. Kurum yöneticimiz gerektiğinde ortada yoktur.					
15. Kurum yöneticimiz problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
16. Kurum yöneticimiz kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
17. Kurum yöneticimizin davranışları ona saygı duymama neden olur.					
18. Kurum yöneticimiz kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.					

19. Kurum yöneticimiz performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
20. Kurum yöneticimiz yaptığımız hataları asla unutmaz.					
21. Kurum yöneticimiz mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
22. Kurum yöneticimiz ulaşmamız gereken hedefleri büyük şevkle anlatır.					
23. Kurum yöneticimiz karar vermekten kaçınır.					
24. Kurum yöneticimiz işimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
25. Kurum yöneticimiz için başkalarını yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek önemlidir.					
26. Kurum yöneticimiz tavırları güç ve güven hissi verir.					
27. Kurum yöneticimiz yapılan iyi işi daima takdir eder.					
28. Kurum yöneticimizin hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
29. Kurum yöneticimiz ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
30. Kurum yöneticimizin harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekir.					
31. Kurum yöneticimiz acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
32. Kurum yöneticimiz gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					
33. Kurum yöneticimiz sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
34. Kurum yöneticimiz her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

Aşağıda <u>değişim yönetimi</u> ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurum yöneticimiz değişimi gerekli kılan etkenleri analiz eder.					
2. Üniversitemizde kurum yöneticimiz üniversitenin amaçlarına uygun yenilikleri destekler.					
3. Üniversitemizde çalışanların kendini geliştirmeye istekli olması, kurum yöneticimizin değişimi desteklemesini sağlar.					
4. Üniversitemizde kurum yöneticimizin çabaları, değişimleri sürdürmek için yetersizdir.					

5. Kurum yöneticimiz, ortak bir değişim gereksinimi duygusu geliştirmek için üniversitenin bütün üyeleri ile etkili bir iletişim kurmaktadır.					
6. Kurum yöneticimiz, çalışma kültürünü değişime uygunluğu açısından değerlendirir.					
7. Çalışanların gelişmeye istekli olmaları, üniversitemizdeki eğitim faaliyetlerinin kalitesini arttırmaya zorlamaktadır.					
8. Bilim ve teknolojideki gelişmeler, üniversitemizdeki eğitim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır.					
9. Üniversitemizde, değişimi gerekli kılan iç ve dış çevre baskıları tanımlanarak ifade edilmektedir.					
10. Kurum yöneticimiz, eğitim programlarındaki değişimlerin uygulanmasında, çalışma ortamı ve eğitmen yeterliliklerini göz önüne alır.					
11. Üniversitemizde, değişim sürecini kontrol amaçlı düzenli ve etkili toplantılar yapılmaktadır.					
12. Üniversitemizde değişimler, her zaman planlı biçimde yapılmaz.					
13. Kurum yöneticimiz, üniversitemizde yapılan değişikliğe karşı direnmelere hazırlıklıdır.					
14. Kurum yöneticimiz, değişim için üniversitemizin çevresinden destek bekler.					
15. Kurum yöneticimiz, üniversitemizde eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesinde herkese adil görev paylaşımı yapar.					
16. Üniversitemizde değişimin neden olduğu sorunları çözmek için değişimden etkilenenlerin görüşleri alınır.					
17. Kurum yöneticimiz, gelişme ve yeniliklere ilişkin stratejilerin seçiminde çevrenin fırsat ve olanaklarını dikkate alır.					
18. Kurum yöneticimiz, eğitim faaliyetlerindeki değişim için gerekli hazırlıkları yapar.					
19. Kurum yöneticimiz, üniversite programında değişimlerin yaratacağı mevcut ve gelecekteki avantaj ve dezavantajları dikkate alır.					
20. Üniversitemizde eğitim faaliyetleri ile ilgili yeni gelişmeler için belli aralıklarla toplantılar yapılır.					
21. Kurum yöneticimiz, değişimi geleceğe dönük yatırım olarak algıladığı için bu günden sorumlu olduğunu düşünür.					
22. Üniversitemizde, değişimin devam etmesi veya etmemesi konusunda değerlendirmeler yapılmamaktadır.					
23. Üniversitemizde, gerçekleştirilen değişimlerin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkiler değerlendirilir.					
24. Kurum yöneticimiz, meydana gelen değişimlerin sonuçlarını objektif olarak değerlendirir.					

25. Kurum yöneticimiz, üniversitemizdeki değişimler sonucunda doğabilecek problemlerin çözümüne ilişkin hazırlıklıdır.					
26. Kurum yöneticimiz, değişim sürecinde çalışanların eğitimi için gerekli olan desteği vermez.					
27. Üniversitemiz, değişim programlarının uygulanması için gerekli olan mali imkânlarla sahip değildir.					
28. Kurum yöneticimiz değişimi gerekli kılan etkenleri analiz eder.					
29. Üniversitemizde kurum yöneticimiz üniversitemizin amaçlarına uygun yenilikleri destekler.					

Aşağıda <u>yaratıcılıkla</u> ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeleri dikkatli bir şekilde okuduktan sonra cevap veriniz. Lütfen seçeneklerden sadece birini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üniversitemizin herkesçe paylaşılan yaratıcı bir vizyonu vardır.					
2. Üniversitemizde öğrenme teşvik edilir.					
3. Yeni fikirler her zaman değerlendirilir.					
4. Yaratıcı olmak için her zaman cesaretlendiriliriz.					
5. Üniversitemizde yaratıcılık için uygun ortam hazırlanmıştır.					
6. Yaratıcı fikirler için yeterli zaman sağlanmaktadır.					
7. Üniversitemizde bilginin paylaşım düzeyi yüksektir.					
8. Düşüncelerimizi her zaman açıkça ifade edebiliriz.					
9. Yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.					
10. Yaratıcı düşünceler performans değerlemede dikkate alınır.					
11. Üniversitemizde yaratıcılığı engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörler aza indirgenir.					
12. Yaratıcılığı geliştirecek eğitimler ve gerekli destekler verilir.					
13. Çalışanların kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri teşvik edilir.					
14. Başarısızlıklar görmezden gelinip başarılar ödüllendirilir.					

15. Yaratıcı düşünceyi artıracak bağımsız çalışma ortamı sunulmaktadır.					
16. Yetki ve sorumluluğun artması çalışanları daha yaratıcı yapabilir.					
17. Üniversitemizde yaratıcı sorun çözme teknikleri sıklıkla kullanılır.					
18. Üniversitemizde yaratıcılık için her zaman maddi ve manevi destek sağlanır.					
19. Çalışanlardan beklenen yüksek performans yaratıcılığı artırmaktadır.					
20. Yaratıcı düşünceler karşılıklı güven içerisinde ele alınır.					
21. Üniversitemizde yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşılır.					



ÖZGEÇMİŞ

Muhammed Emre ÖĞRÜNÇ, 1992 yılında Kayseri’de doğdu. İlköğrenimini Ahmet Paşa İlköğretim okulunda, orta öğrenimini Talas Lisesinde tamamladı. Lisans eğitimine 2011 yılında Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde başlayıp 2016 yılında mezun oldu. Mezun olduğu sene Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansa başladı ve halen öğrenimine devam etmektedir.

