

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YENİ GİRİŞİMLERDE (STARTUP) VE KURUMSAL
ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN
BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE
İÇEDÖNÜKLÜĞÜN/DIŞADÖNÜKLÜĞÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**MELDA AKAN
14738026**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YENİ GİRİŞİMLERDE (STARTUP) VE
KURUMSAL ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN BİREYSEL YARATICILIK
ÜZERİNE ETKİSİNDE
İÇEDÖNÜKLÜĞÜN/DIŞADÖNÜKLÜĞÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**MELDA AKAN
14738026**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. SERDAR BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YENİ GİRİŞİMLERDE (STARTUP) VE
KURUMSAL ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİĞİN BİREYSEL YARATICILIK
ÜZERİNE ETKİSİNDE
İÇEDÖNÜKLÜĞÜN/DIŞADÖNÜKLÜĞÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

MELDA AKAN

14738026

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Seda Bozokur	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Turhan Eken	
	: Doç. Dr. Altan DOĞAN	

İSTANBUL
NİSAN 2019

ÖZ

YENİ GİRİŞİMLERDE (STARTUP) VE KURUMSAL ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE İÇEDÖNÜKLÜĞÜN/DIŞADÖNÜKLÜĞÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Melda Akan
Nisan, 2019

Günümüzün hızla gelişen ve değişen iş dünyasında, iş yapma biçimlerine uygun olarak startup olarak adlandırılan yeni girişimler ortaya çıkmıştır. Dünyada 2008 yılındaki ekonomik krizden sonra sayıları ve etkinlikleri hızla artan startupper, en büyük şirketleri geride bırakarak dünyanın en değerli firmaları haline gelmeye başlamıştır. Örneğin, 2017 yılında 34 startup 1 milyon dolar değerini aşarak tek boynuzlu girişim (unicorn) statüsüne erişmiştir. Startup kelimesinin birçok tanımı olsa da en çok kabul gören tanımına göre bu kavram, hızlı büyüme üzerine kurulmuş firmaları ifade etmektedir. Bu bağlamda bu yeni ekosistemin üyelerinin örgüt yapıları ve yetenek yönetimi, kurumsal şirketlerden çok daha farklı değerlendirilmektedir. Liderler ise startup adı verilen firmaların en önemli varlıkları olarak görülmektedir. Çünkü yenilik ve değişimin öncüsü olmak bu girişimlerin vazgeçilmezidir. Rekabet avantajı kazanmak isteyen organizasyonlarda liderlerin en temel görevlerinden biri, yaratıcı çalışanları istihdam etmesi kadar, onların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması olarak görülebilir. Liderlik, çalışan yaratıcılığı ve beş büyük kişilik özelliği ile ilgili yapılmış araştırmalar startup ve kurumsal organizasyon ayrımını yapmadan gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, farklı organizasyonlardaki (startup ve kurumsal organizasyonlar) dönüşümcü liderlik algısı, bireysel yaratıcılık ve içedönüklük ilişkisi ortaya konulmuştur. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık ilişkisinde içedönüklük/dışadönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca startupperda işgörenlerin bireysel yaratıcılık düzeylerinin kurumsal şirketlere göre yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Yaratıcılık, İçedönüklük

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF INTROVERSION/EXTROVERSION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INDIVIDUAL CREATIVITY IN CORPORATE COMPANIES AND STARTUPS

Melda AKAN

April, 2019

In today's rapidly evolving and changing business world, new initiatives, called startups, have emerged in accordance with the way they do business. After the economic crisis in the world in 2018, the numbers and activities of rapidly increasing startups, leaving behind the biggest companies in the world has become the most valuable companies. For example, in 2017, 34 startups reached the unicorn status by exceeding \$ 1 million. Even though there are many definition of the word startup, the most popular definition refers the companies that built on rapid growth. In this regard, organizational structure and talent management has been evaluated different than the corporate companies. Leaders are considered as the most valuable entities of startups companies. Because being the pioneer of innovation and change is indispensable for these initiatives. One of the fundamentals of the organizations who wants to win competitive advantage can be seen as to hire creative workers as find out their creativity. The researchs about relationships among leadership, creativity and personality were not make distinction between startups and corporate organizations. In this work, the relation between individual creativity, introversion and transformational leader perception in different organizations (startups and corporate organizations) has been presented. The data were analyzed by using SPSS 24.0 statistical package program. As a result of the research, it is determined that introversion/extraversion plays a moderator role in the relationship between transformational leadership and individual creativity. As well as the fact that, it was observed that individual creativity levels of employees were higher in startups than corporate companies.

Key Words: Transformational leadership, Creativity, Introversion

ÖN SÖZ

Her şeyden önce, tüm sabrı, katkıları ve destekleri için değerli tez danışmanım Doc. Dr. Serdar BOZKURT hocama, hem kalbi hem bilgileriyle yolumu aydınlatan canım arkadaşım Pınar SARP'a, hayatta attığım her adımı özveri ile benimle paylaşan sevgili eşim Reşat AKAN'a, her gözlerine baktığımda bana dünyanın aslında çok güzel bir yer olduğunu hatırlatan minnoşlarım Müdür ve Siri'ye, öğrenim hayatım boyunca bana hep destek olan sevgili ebevenylerime, tezime manevi katkılarını esirgemeyen son derece içedönük arkadaşım Ayşegül ALBAYRAK'a, tüm anket katılımcılarıma ve anketi paylaşan dostlarıma teşekkür ederim.

Katkılarınız olmadan bu tezin bu kadar içime sineceğine ve bu hızla tamamlanacağına asla inanmıyorum.

İstanbul, Nisan 2019

Melda Akan

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	3
2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı.....	3
2.2. Liderlik Yaklaşımları	5
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	5
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	6
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	6
2.2.2.2. Michigan State Liderlik Çalışmaları	7
2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	8
2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	10
2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	11
2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar	12
2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı	13
2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı.....	13
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	15
2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı	16
2.2.4. Modern Yaklaşımlar	17
2.2.4.1. Karizmatik Liderlik.....	17
2.2.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik	18
2.2.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	19
3. KİŞİLİK KAVRAMI VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ	23
3.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Tanımları	23
3.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	24

3.3. Kişiliğin Temel Bileşenleri	25
3.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramının Tarihsel Gelişimi	26
3.5. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramının Boyutları	27
3.5.1. Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik)	27
3.5.2. Uyumluluk	28
3.5.3. Öz Disiplin (Sorumluluk)	29
3.5.4. Gelişime Açıklık	30
3.5.5. İçedönüklük-Dışadönüklük	30
4. YARATICILIK	33
4.1. Yaratıcılık Kavramı	33
4.1.1. Yaratıcılık Kavramının Boyutları	36
4.1.1.1. Amabile Yaratıcılık Teorisi	36
4.1.1.2. Torrance'ın Görüşü	37
4.1.1.3. Mauzy ve Harriman'nın Görüşü	38
4.1.2. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık	38
4.1.2.1. Örgütsel Yaratıcılık	38
4.1.2.2. Bireysel Yaratıcılık	40
4.2. Dönüşümcü Liderlik, Kişilik Özellikleri ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar	41
5. STARTUPLARDA VE KURUMSAL ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE İÇEDÖNÜKLÜĞÜN/DIŞADÖNÜKLÜĞÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	45
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	45
5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları	46
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi	47
5.4. Bulgular ve Yorumlar	48
5.4.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	48
5.4.2. Faktör Analizi	51
5.4.3. Güvenirlik Analizi	55
5.4.4. Korelasyon Analizi	56
5.4.5. Regresyon Analizi	57
5.4.6. T Testi	63
6. SONUÇ	66
KAYNAKÇA	70
EKLER.....	84

Ek-1	84
ÖZ GEÇMİŞ.....	88

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	11
Tablo 2: Örneklem Grubunun Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı	48
Tablo 3: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	49
Tablo 4: Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı.....	49
Tablo 5: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	50
Tablo 6: Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	50
Tablo 7: Örneklem Grubunun Farklı Bir Şirkette Çalışıp Çalışmadığının Dağılımı	51
Tablo 8: Örneklem Grubunun İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	51
Tablo 9: Yaratıcılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu.....	52
Tablo 10: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu.....	52
Tablo 11: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu	53
Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Testi.....	54
Tablo 13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu	54
Tablo 14: Tanımlayıcı İstatistik Analizler	55
Tablo 15: Faktörler Arası Korelasyonlar	56
Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik – Bireysel Yaratıcılık Modeli Özeti	57
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik – Bireysel Yaratıcılık Modeli Katsayılar Tablosu..	58
Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik, İçedönüklük ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi Modeli Özeti	59
Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik, İçedönüklük ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi Modeli Katsayılar Tablosu	59
Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Özeti.....	60
Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Katsayıları Tablosu.....	61
Tablo 22: Kurumsal Şirket Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Katsayıları Tablosu.....	62
Tablo 23: Startup Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Katsayıları Tablosu.....	62

Tablo 24: T Testi Sonuçları.....	63
Tablo 25: T Testi Değerleri.....	64
Tablo 26: Yaratıcılık İlgörenin Pozisyonu Yaratıcılık İlişkisi	64
Tablo 27: Demografik Değişkenler İçin T Testi Sonuçları.....	64
Tablo 28: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	7
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	8
Şekil 3: House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı	14
Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları	15
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	48

KISALTMALAR

www : World wide web

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya pazarında; ülkeler arasındaki ticari duvar kalkmış, şirketler, daha önce ulaşamadıkları müşterilere kolayca ulaşabilir halde gelmiş, daha önceki yüzyıllarda olmadığı kadar çok rakiple büyüme ve varlığını sürdürebilme mücadelesine girmek zorunda kalmışlardır. 2018 yılında sadece Türkiye’de 86.349 şirket kurulmuş, fakat 13.593 şirket kapanmıştır (TOBB, 2019). Buna ek olarak, Dünya Bankası raporundan derlenerek hazırlanmış olan Capital Dergisi’nin raporuna göre, Türkiye’deki şirketlerin %80’i kurulmalarını izleyen beş sene içinde kapanmakta, 10 sene içinde ise bu oran %96’ya yükselmektedir (Dil, 2016, 1). Bu pazar şartlarında teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak ve hatta bu alanlarda öncü olmak şirketler için bir zorunluluk haline gelmekte, müşterilerinin ihtiyaçlarını müşterileri bile fark etmeden tespit edip; inovatif bir yolla çözen şirketler rakiplerin bir adım önüne geçmektedir.

Amabile’e (1996; 1154) göre, bütün inovasyonlar yaratıcı fikirlerle başlar. Her yeni ve başarılı program, ürün veya servis yaratıcı bir kişi ya da takımın ürünüdür. Bu bağlamda işgörenlerinin yeteneklerinin örgütlerin başarısında önemli bir faktör olduğu açık olup, örgütlerin, dolayısıyla örgüt bünyesinde yer alan liderlerin, en değerli kaynakları olan işgörenlerini; sorun çözme, inovatif düşünme ve en önemlisi yaratıcı olma konusunda desteklemeleri kendi başarılarının da anahtarı olabilmektedir. Çalışanların, yaratıcılığının liderlerinden etkilendiğini gösteren birçok deneysel çalışma vardır. Oldham ve Cummings (1996), liderlik tarzının çalışanların yaratıcılık sürecinde önemli bir rolü olduğunu göstermiştir (s. 613). Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanarak işgörenlerini daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesneler ya da düşünceler arasında ilişki kurmaya motive etmeleri dolayısıyla, dönüşümcü liderlere sahip olmakla bireysel yaratıcılık arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunduğu literatürde tespit edilmiştir (Shin, Zhou,2013; 710).

Öte yandan literatürde konu hakkındaki araştırmalar kurumsal şirket ve startup (yeni girişim) ayrımı yapmamış, tüm bu rekabetçi ortamda yeni varlık gösteren, amaçları

olabildiğince büyüme ve pazarı olabildiğince penetre etmek olan startupların kurumsal şirketlerden farklı ihtiyaçları olabileceği göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolü irdelenmiş, startup ve kurumsal şirketlerde sonucun değişkenliği incelenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde dönüşümcü liderlik kavramı, ikinci bölümünde içedönüklük kişisel özelliği ve üçüncü bölümünde yaratıcılık kavramı açıklanarak, bu konuda yapılan araştırmalar ve kavramların boyutlarına yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise startup ve kurumsal şirket çalışanlarına yönelik düzenlenen araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Bireysel olarak bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar, gruplar halinde varlıklarını sürdürmekte ve bu grupları yönetecek, onları ortak bir hedefe koşturmak için ikna edecek liderlere asırlardır ihtiyaç duymaktadırlar (Eren, 2001: 342). Dolayısıyla, insanlar, ilk çağlardan beri kendi adlarına karar vermeleri, onları yönlendirmeleri için liderlere ihtiyaç duymuşlar, etkilendikleri bir liderin etrafında toplanmışlardır (Gül ve Şahin, 2011: 239).

Antik yunan mitolojisine ve eski Mısır uygarlığına kadar tarihi uzanan liderlik kavramı ilk kez platon tarafından “çevreyi dolaşarak yönetmek” olarak tanımlanmış (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007: 37), bu konuda yazılmış ilk kaynak kitap ise literatürde Ksenophon’un Cyropaedia isimli eseri olarak yer almıştır. Sokrates ise lider tanımını iyi ile kötüyü ayırma yeteneği, ne yapıp ne yapamayacağını bilmek olarak yapmıştır (Şimşek, 2016: 5). Batı kaynaklarında ilk kez 19. Yüzyılda yer alan liderlik kelimesi İngilizce yol göstermek (lead) kelimesinden türetilmiş olup, lider, Oxford Sözlük’te yol gösterici olarak tanımlanmıştır.

Liderlik kavramının kabul edilen tek bir tanımlaması olmasa da, Yukl’a göre tanımlar arasında süreçler ve sonuçlar bağlamında benzerlikler bulunmaktadır. Yukl (2006) liderliği takımının neyi ve nasıl yapacağı konusunda etkileme süreci olarak tanımlarken, Northouse (2007) ortak amaca ulaşmak için grup içindeki bir bireyin grubu etkileme süreci olarak tanımlar. Başka bir liderlik tanımına göre ise, işgörenlerin liderlerin doğasından gelen karakteristik, davranış ve performans özellikleri algılarından kaynaklanan bir etki sürecine liderlik denir (Antonakis ve Atwater, 2002).

Liderlik kavramı 20. yüzyılda önceki yıllara kıyasla çok daha popüler bir hale gelmiş, literatürde daha fazla yer almıştır. Liderlik hakkında yapılan bazı tanımlamalar kronolojik olarak aşağıda yer almaktadır:

- C.H.Cooley (1902)'e göre, liderlik, toplu hareketlerin odağında olabilmektir.
- E.F. Mumford (1906)'a göre, liderlik, toplu hareketlerin kontrolü sürecinde, ekipte öne çıkan birinin olmasıdır.
- E.L.Munson (1921)'a göre, liderlik, çatışmayı minimize ederek ve birliği sağlayarak insanları başarıya götürme yeteneğidir.
- L.L. Bernard (1927)'a göre, liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve isteklerinin farkında olarak, onları karşılamaya odaklanmaktır.
- C.M.Bundel (1930)'a göre, liderlik, grup üyelerini ikna yoluyla istedikleri yöne yönlendirebilmektir.
- T.R.Phillips (1939)'e göre, liderlik, bir amaç doğrultusunda, üyelere ilham vermek, moral kazandırmak ve bunu sürekli hale getirebilmektir.
- N.Copeland (1942)'a göre, liderlik, insanları fiziksel, duygusal ve zihinsel yönden etkileyebilme sanatıdır.
- R.M. Stogdill (1950)'e göre, liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için grup üyelerini etkileme sürecidir.
- H. Koonetz & C.O'Donnell (1955)'a göre, liderlik, takipçilerini ortak bir amacın etrafında birleştirebilmektir.
- J. Lipham (1964)'a göre, liderlik, örgütsel amaçlara erişmek için yeni bir yapı ve süreç başlatabilmektir.
- R. Dubin (1968)'e göre, liderlik, yetki kullanarak karar alabilme gücüdür.
- D. Katz & R.L. Kahn (1978)'a göre liderlik, takımını yüksek performansa yönlendirerek etki fazlalığı yaratmaktır.
- R.R. Krausz (1986)'a göre liderlik, takımının aktivitelerine etki eden güçtür.

Bu tanımlardan hareketle, liderlerin, takipçilerini etkileyerek onları bir amaç doğrultusunda aksiyon almaya yönlendiren ve takımın diğer üyelerinden yetkileriyle ayırt edilen kişiler olduğu söylenebilir.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, 1900-1940 yılları arasında özellikler yaklaşımı, 1950 ve 1960'lı yıllarda davranışsal yaklaşımlar, 1960'lı ve 1980'li yıllarda durumsallık yaklaşımlarının hakim olduğu görülmektedir (Bryman, 1992). 1980'lerden sonra ise karizmatik ve dönüştürücü liderlik gibi yeni çağın ihtiyaçlarına uygun liderlik modelleri geliştirilmiştir (Çalışkan, 2008, 9).

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

20. yüzyılın başlarında ortaya atılan özellikler yaklaşımı, literatürde liderlik ile ilgili geliştirilen ilk teori olarak kabul edilmektedir. Bu teoride liderlerin, kişisel özellikleri bakımından takipçilerinden ayrıldıkları ve liderliğin bir karakter özelliği olarak incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda, özellikler yaklaşımına göre, liderlik, doğuştan gelen bir yetenektir ve sonradan kazanılamaz (Çalışkan, 2008, 9).

Teoriye göre, ideal bir lideri diğerlerinden ayıran hem fiziksel, becerisel, davranışsal özellikler ve kişilik özellikleri bulunmaktadır. Yukl'a (1998) göre bu özellikler; kararlılık, bağımsızlık, çalışkanlık, sorumluluk sahibi olma, ısrarcılık, sosyal çevreye duyarlılık, adaptasyon yeteneği, başkalarını etkileyebilme kabiliyeti, hırslı olmak, kendine güven duymak ve stresle başa çıkabilme yeteneği olarak sıralanabilir. Bunlara ek olarak zamanda liderde olması gereken beceriler ise zeka, örgütlenme, ikna kabiliyeti, sosyal zeka, yaratıcılık, kavramsal düşünebilme olarak listelenebilir (Nadir, 2010).

Özellikler yaklaşımı, liderlik özelliklerinin doğuştan kazanıldığını ve sonradan geliştirilemeyeceğini savunmaktadır. Bu bağlamda liderin sadece kişisel özelliklerini dikkate almak liderlik sürecini incelemede yetersiz kalmış ve bu özelliklerden bazılarının ölçülebilir olmaması ya da bir çok kişide farklı algılanması eleştirilere sebep olmuştur. 1950'li yıllara kadar liderlik hakkında yapılan çalışmalara baz olan bu teori yerini zamanla durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Ancak son yıllarda yapılan beş faktör kişilik özellikleri yaklaşımıyla beraber yeniden liderin kişisel özelliklerinin önemi ortaya çıkmış ve ihmal edilmemesi gerektiğine dair yaklaşımlar literatürde yerini almıştır (Çalışkan, 2008, 10).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler teoreminin ardından, liderin özelliklerinden ziyade liderlik yaparken gösterdiği tutum ve davranışlara odaklanan davranışsal yaklaşımlar araştırılmaya başlanmıştır.

Özellikler teoremi genel olarak liderlerin fiziksel ve kişisel özelliklerini incelerken davranışsal kuram liderlerin hangi hareketi neden yaptıklarıyla ilgilenerek genel olarak liderin hangi kararı neden aldığını, işleri nasıl gerçekleştirdiğini, takımını nasıl yetiştirdiğini ve ne tür davranışlar sergilediğini sorgulamaktadır (Gözükara, 2014,13).

Davranışsal yaklaşımının özellikler yaklaşımına tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise lider davranışlarının tanımlanabilir ve gözlemlenebilir olması olmuştur. Ayrıca davranışsal teori liderliğin öğrenilebilen, sonradan kazanılan yetkinliklerle geliştirilebilen bir yetenek olduğunu savunmuştur (Gezici, 2007, 8).

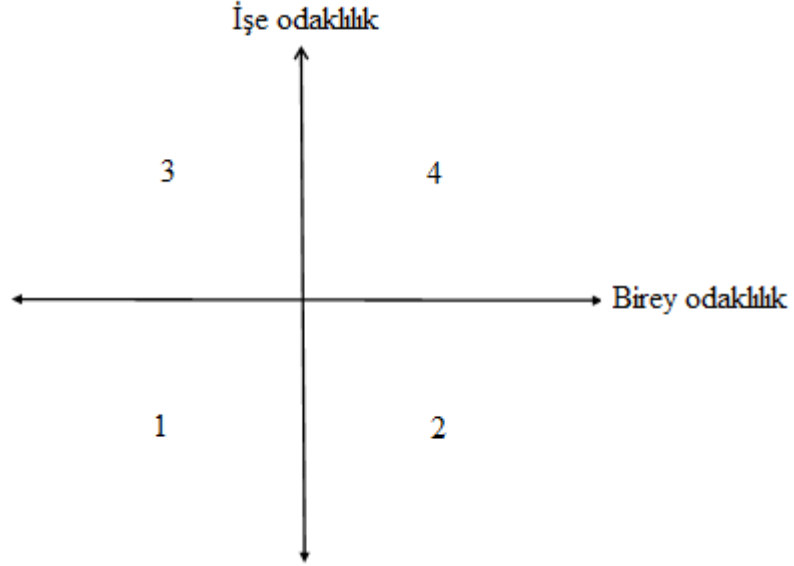
Davranışsal yaklaşımlar kapsamında yapılan çalışmaları Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan State Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor'un X ve Y Kuramı ve Likert'in 4'lü Sistem Yaklaşımı olarak listeleyebiliriz.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1950'li yıllarda Ohio State Üniversitesi'nde başlayan liderlik çalışmaları, farklı branşlardan bir grup akademisyenin bir araya gelmesi ile başlamış, liderlerin işlerini yaparken sergilediği davranışlar bu çalışmalar kapsamında incelenmiştir (Schriesheim, 1979, 136). Bu araştırmalar, liderliği, anlayış ve yapıyı harekete geçirme olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Anlayış boyutu genel olarak liderin işgörenler üzerinde saygı ve güven bağı kurabilmesi, gerektiğinde onlarla dostluk bağları geliştirebilmesini ifade ederken; yapıyı harekete geçirme boyutu ise işin zamanında ve amacına uygun olarak tamamlanabilmesi için takımını organize etme, iletişimini sağlama, ekibi yönlendirme ve organize etme davranışlarını ifade etmektedir (Çalışkan, 2008, 11).

Aşağıda şekli verilen, yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenlerinin farklı bileşimleriyle 4 liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bu şekle göre davranışları 1. bölgede yer alan liderin davranışları hem grubun hedeflerine hem de grup üyelerinin

duygularına önem vermek yönünde olurken, 4. bölgede yer alan lider hem grubunun duygularına hem de hedeflere önem vermeyen davranışlar sergilemektedir.



Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 579.

Bu araştırmalar sonucunda anlayış özelliği yüksek liderlerin bulunduğu örgütlerde iş devri ve devamsızlık daha az görülürken, yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek liderlerin bulunduğu örgütlerde işgören performansı yüksek olarak tespit edilmiştir (Gannon, 1979).

2.2.2.2. Michigan State Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmaları devam ederken, Michigan State Üniversitesi'nde Rensis Likert öncülüğünde liderlik üzerine araştırmalar başlatılmış, bu çalışmaların bir çıktısı olarak liderlik davranışının iki faktörü olduğunu öne sürülmüştür. Bu faktörler işe odaklılık ve kişiye odaklılıktır (Bayram, 2013, 17). Çalışma farklı örgütlerde belirli gruplardaki düşük ve yüksek performanslı işçiler ve yöneticileri inceleyip aralarındaki farkları analiz etmek yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Michigan State araştırmalarının esas gayesi takım üyelerinin doyumluluklarını ve verimliliklerini bir arada sağlayan ilkeleri ortaya çıkarmak olmuştur. Bu bağlamda

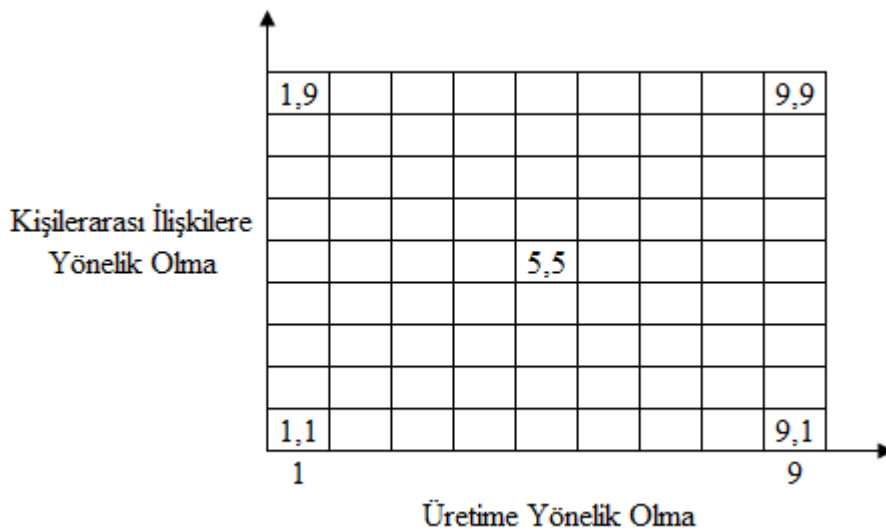
kişiyeye odaklı liderin işgörenleri ile kişisel olarak ilgilendirdikleri, cezai yöntemlere daha az başvurdukları ve çalışanlarına işi yaparken daha fazla özgürlük alanı bıraktıklarını iddia etmişlerdir (Erkunt, 2015, 29). İşe odaklı liderler ise tam aksine, cezai yöntemlere başvurmakta, hata karşısında minimum tolerans göstermekte ve denetimci bir tutum izlemektedirler.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise örgüt faaliyetleri konusunda astlarıyla bilgi paylaşan liderlerin, astları ile iletişimi zayıf olan liderlere göre takımlarını daha çok motive ettiği ve kendilerinin grubun sözcüsü olarak konumlandırıldığı olmuştur. Takımda yer alan üyeler böylelikle liderle aynı düşünceleri paylaşmakta ve bu düşüncelerinin liderleri tarafından onlar adına dile getirilmesi ile motive olmaktadır. Bu şekilde astla ile iletişimi kuvvetli olan liderlerin daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (Dikmen, 2012, 48).

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

1964 yılında Blake ve Mourton, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından geliştirilen liderlik kuramlarını bir matrikse aktarmış ve liderliği bu matriks aracılığıyla açıklamışlardır. Yönetim tarzı matriksinin üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma olmak üzere iki boyutu bulunmakta ve bu boyutlar kullanılarak 9x9'luk bir maktriiks elde edilmektedir (Bozkır, 2014, 13).

Makrikste 1 sayısı en düşük ilgiyi ve 9 sayısı en yüksek ilgiyi temsil etmekte, Black ve Mourton bu maktriiks üzerinde 5 farklı lider tipini açıklamaktadır.



Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

1,1 karesinin temsil ettiği liderler düşük kişiler arası bağlar kuran, düşük üretim sağlayan liderler olarak nitelendirilmektedir. Bu liderler kişilerle ve işle çok fazla ilgili olmayıp, kişilerle aralarındaki mesafeyi yüksek tutmaktadırlar. Bu liderler karar almak konusunda fazla inisiyatif almamakta ve genellikle üst yönetimin aldığı kararları ekibine iletmektedirler. 1,1 tarzı liderlerin pasif olduğu ve risk almadan ekibini yönettiği belirtilmektedir. Özellikle uzun süre terfi almamış, ekibinin içinde iş bölümünün çok fazla olduğu ve görevlerin sürekli tekrarlayan işlerden oluştuğu liderlerin bu tür liderler olması muhtemel görülmektedir.

1,9 karesinin temsil ettiği liderler ise kişilerarası iletişime önem veren ancak üretim odaklı olmayan liderlerdir. Hedeflerin başarılmasında bir sakınca görmeyen bu liderlerin, çalışanlar üzerinde hedef gerçekleştirme baskısı yapmamaları, emir vermekten kaçınmaları ve bunun yerine işin yapılması konusunda sadece yol göstermeleri tipik davranışları arasında gösterilmektedir. Bu tür liderler işin yapılması için takım ruhunu ve iletişimi ön planda tutan, yeniliklere açık ve motive edici liderler olarak tanımlanmaktadırlar.

5,5 karesinde yer alan liderler, dengeli kişiler arası ilişkileri ve örgütün üretim hedeflerini dengeleyerek, üretim ve insan ihtiyaçlarına eşit mesafede yaklaşmaktadırlar. Tarzları otoriter olmayan bu liderler genellikle hataları tolere etme eğiliminde olsalar da gerektiğinde ceza da uygulamayabilmektedirler. Bu tür liderlerin yer aldığı organizasyonlarda, işgörenler katılımcı bir tutum sergileme konusunda motive edilmişlerdir ancak son karar lider tarafından verilmektedir. Bu tür organizasyonlarda yaratıcılık ve girişimcilik aktif olarak desteklenmez.

9,1 türü liderler ise üretime beşeri ilişkilerden daha fazla değer vermektedirler. Lider ile işgörenlerin arasındaki ilişkinin sınırlı olduğu bu organizasyonlarda lider, işgörenlerinde makine verimliliği beklentisinde olmaktadır. Bu tür liderler işgörenlerin alsında iş yapma konusunda isteksiz olduğunu, zorlamadan çalışmayacakları varsayımında bulunarak işgörenlerini denetlemeye eğilimlidir. 9,1 karesinde yer alan liderlerin olduğu ekiplerde katılımcılık çok düşük olup,

girişimcilik ve yaratıcılık desteklenmez. Kontrolün çok sıkı olması ve prosedürlere aşırı bağıllık nedeniyle herhangi bir hata işğörenin hatası olarak kabul edilir.

9,9 liderliğı hem örgüt içi dayanışma, iletişim, saygıyı yüksek derece barındırmakta hem de üretim konusunda yüksek verim elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu tür liderler işğörenlerle işin kendisini bir bütün olarak değerlendirmekte, işğörenlerin performansını ve motivasyonunu arttırmak için işğören katılımı desteklemektedir. Uzlaşma sağlanarak hataların ve eksiklerin giderildiğı bu organizasyonlarda iletişime açıklık en önemli konulardan biridir. Yaratıcılık ve iç girişimcilik bu tür liderler tarafından desteklenmektedir (Aksoy, 2017, 34).

Bu model yöneticilere, kendi davranışlarını analitik bir düzlemde görme imkanı vererek, önce farkındalıklarını arttırmalarına, sonrasında ise çeşitli eğitimler alarak kendilerini geliştirmelerine imkan tanımaktadır.

2.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Mcgregor (1960), liderlerin yönetim tarzlarının kişiler hakkındaki düşüncelerinden etkilendiğini savunarak liderleri X ve Y tarzları olarak iki grupta toplamıştır.

Otokratik olarak da isimlendirilen X tarzındaki liderler, insanların çalışmayı sevmediğini, sorumluluk almak konusunda isteksiz olduğunu ve iş yapmak için sürekli yönlendirilmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bu liderler aynı zamanda insanların yaratıcı düşünmekten uzak olduğunu, motivasyonlarının sadece fizyolojik güvenlik düzeyini sağlamak için artabileceğini ve örgütsel başarıyı sağlamak için sürekli kontrol edilmeleri gerektiğini düşünürler. Otokratik liderler genellikle baskı ve cezayı iş yaptırmak için bir araç olarak görmektedirler (Bozkır, 2014, 15).

Öte yandan Y tarzındaki liderler ise, işğörenlerin, koşullar uygun olduğundan çalışmaktan zevk aldığını, özdenetim mekanizmasına sahip olduklarını ve yaratıcılık kabiliyetlerinin olabileceğini savunur. Y tarzındaki liderler, işğörenlerinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına ek olarak, itibar sahibi olma ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının da olduğunu savunmuşlardır. Bu durumda çalışanların kendilerine sorumluluk sahibi ve değerli çalışanlar olduğu hissettirilirse çalışanlar şirketlerine daha bağlı ve yaratıcı olacaklardır (Erkunt, 2015, 34).

Yöneticiler genellikle bu iki liderlik tarzından birini seçip ona göre hareket etmek yerine, her iki tarzdan içinde bulundukları örgütün de kültürüne uygun olarak etkilenererek kendilerine özgü bir yöntem belirlemektedirler (Erkunt, 2015, 34).

2.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, çalışmalarında yönetici davranışlarını dört grupta incelemiştir. Bu dört grubun incelendiği özet tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenilir
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Bozkır, Hale Seda. 2014. Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.

Sistem 1 tarzı liderliğin olduğu bir organizasyonda, işgörenlerin çeşitli gruplar halinde lidere karşı olarak örgütlenmesi, dolayısıyla liderin çalışanlarına güvenmeyerek kararlara katılımlarını desteklememesi söz konusudur. Bu yüzden kararlar lider tarafından verilerek çalışanlara yukarıdan aşağıya yaptırım olarak aktarılır. Lider, ceza verme ve korkutma yöntemlerine sıkça başvurmaktadır. Üretim orta seviyede olmaktadır (Aksoy, 2017, 21).

Sistem 2 tarzı liderliğin olduğu durumlarda ise işgörenler nadiren takımlar halinde işgörelere karşı direnç göstermektedirler. Kararlar çoğunlukla üst yönetim tarafından alınır, ancak, bazı durumlarda alt kademedenden de görüş beklenmektedir. Üretim orta seviyenin biraz üzerinde olup, ödöl sistemi de ceza sistemi de uygulanmakta, çalışanların liderlerinden korkması beklenmektedir (Bozkır, 2014, 17).

Sistem 3 tarzı liderler takım çalışmasına izin vermekte ve dolayısıyla örgütün üretim düzeyi artmaktadır. Çalışanlar kendi aralarında gruplaşsalar da lider aleyhine çalışmamakta veya alınan kararlara direnç göstermek yerine iç girişimcilik özelliği gösterebilmektedirler. Hayati kararların her zaman üst yönetim tarafından alındığı bu tarz örgütlerde, alt kademelerin de özellikle teknik konularda inisiyatif alabildiği gözlemlenmektedir. Örgüt içi iletişimi dikey ve çift yönlü olarak tanımlamak mümkündür. Cezalandırmalar yerine ödüllendirme sistemi işlemektedir (Aksoy, 2017, 21).

Sistem 4 olarak nitelendirilen grupta yöneticiler ile çalışanlar arasında güven bağı vardır. Kararlar üst yönetim ve işgörelence ortak olarak alınır, dolayısıyla çalışanlar yetkileriyle orantılı olarak örgütlerine karşı sorumluluk duymaktadırlar. İletişimin hem dikey hem de yatay ve çift yönlü olarak gerçekleştiği bu organizasyonlarda çalışanlar ödülleri ve hedeflerini kendi belirleyebilmektedir (Aksoy, 2017, 21).

2.2.3. Durumsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımların liderliği açıklamak konusunda yeterli olmayışı akademisyenleri liderlik kavramını açıklarken çevresel değişkenleri de göz önüne almaya sevk etmiştir. Durumsallık yaklaşımına göre iyi bir lider, bulunduğu ortama göre davranan, sektöre, kişilere uyum sağlayabilen kişidir (Erkunt, 2015, 34). Literatürde durumsallık yaklaşımları olarak incelenebilecek çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bunlarda bazıları Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı'dır.

2.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fiedler, 1967 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda “en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC)” ölçeğini geliştirmiş, bu ölçeği kullanarak liderleri işe yönelimli veya ilişkiye yönelimli olarak iki kategoride incelemiştir (Erkunt, 2015, 35).

Fiedler'in araştırmasında işgörenlerin birbirleri hakkındaki düşüncesinin saptanması amaçlanmış, kişilere bu anket uygulanarak en az tercih ettikleri iş arkadaşını tanımlamaları beklenmiştir. Bahsedilen iş arkadaşını olumlu ifadelerle tanımlayan işgörenler ilişkiye yönelik, olumsuz olarak tanımlayanlar ise işe yönelik olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 2015, 15).

Araştırmaya göre liderlerin davranışlarını etkileyen ve yönlendiren üç durum saptanmıştır. Bu durumlar:

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Lider, ekibi ile olumlu bir ilişki içerisinde olursa, işgörenleri liderlerine karşı güven duyuyorsa, liderler ekibi üzerinde daha fazla güç ve etkiye sahiptirler.

Hedeflenen işin niteliği: Her adımı kurallarla belirtilmiş, belirli çerçevede yapılan bir iş söz konusu olduğunda liderler daha fazla güce sahiptirler.

Güç durumu: Liderin işgörenleri işten çıkarma yetkisi veya işe alma yetkisi olması liderlere güç kazandırır (Bozkır, 2014, 18).

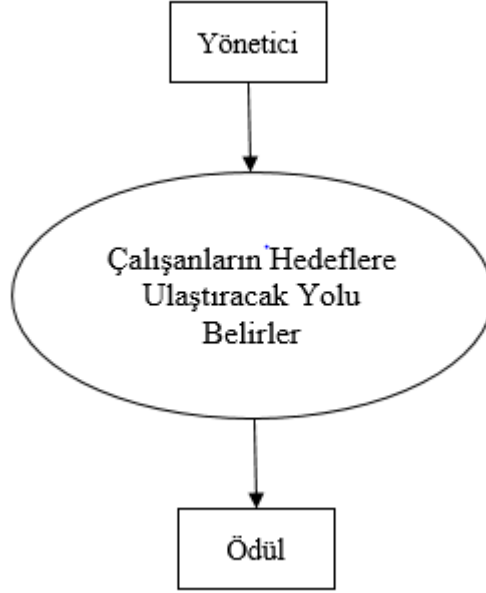
Fiedler yukarıda bahsedilen 3 durum ve liderin iş odaklı veya ilişki odaklı olma durumunu bir tablo halinde özetleyerek hangi durumlarda hangi tip liderin daha başarılı olacağını saptamaya çalışmıştır. Bu model liderlik tarzını bir sabit olarak değerlendirdiği için eleştirilere maruz kalmıştır. Buna rağmen liderin durumunu işgörenlerine, çalıştıkları organizasyonun yapısına ve işin niteliğine göre değerlendirmesi, yöneticilerin içinde bulundukları şartları değerlendirmesini kolaylaştırmıştır (Gezici, 2007, 10)

2.2.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans Vroom'un güdüleme konusundaki beklenti kuramından etkilenecek yol amaç kuramını 1970'li yıllarda geliştirmişlerdir. Bu kurama göre bireyin ihtiyaçları ve davranışlarının ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyeli bireyin davranışlarını etkiler. Liderler ise çalışanlarının beklentilerini ve

kendilerinin işgörenlerin başarılarına verdiği önemi çalışanlarına göstererek onları motive edebilir (Cinnioğlu, 2018, 11).

Liderlerin esas görevi, işgörenlerin yeteneklerinin iş yapma üzerindeki etkisi ve bunu gerçekleştirebilmek için izleyecekleri yol ile ilgilenmektir.



Şekil 3: House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 589.

Yol amaç kuramı liderin davranışlarından ziyade işgörenlerin güdülenmesine odaklanmaktadır. Liderlerin sergilediği davranışların işgörenlerin çalışma niyetlerine, iş tatminlerine ve güdülerine olan etkilerini incelemektedir. Teoriye göre lider dört farklı tutumdan birini benimser. Bu tutumlar:

Emir verici/Araçsal liderlik: Lider, kuralları ve hedefleri belirleyerek işgörenlerine dağıtır.

Destekleyici liderlik: İşgörenleri ile olan ilişkileri dostçadır. Çalışan mutluluğuna önem verirler.

Katılımcı liderlik: İşgörenler hedefler ve kararlar konusunda fikir belirtirler, kararlar takımca alınır.

Başarı odaklı liderlik: Lider, çalışanlarına işlerin yapılması konusunda güvenir, daha iyi işlerin yapılması konusunda çalışanlarına sorumluluk verir (Aksoy, 2017, 27).

Teoreme göre lider, ekibinin durumuna göre ekibine en uygun liderliği seçmelidir. Örneğin ekibinin işleri yürütebilecek kapasitesi varsa otoriter liderlik yerine destekleyici liderlik uygulamalıdır (Erkunt, 2015, 37).

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu kuram liderin işgörenlerin kurum hedeflerine olgunluk seviyeleri, liderin görev odaklılığı ve lider çalışan iletişimi konularına odaklanmıştır. Bahsi geçen olgunluk, işgörenlerin sorumluluklarını ifa ederken sorumluluk alabilme isteklerini, başarı hedeflerini ve bilgi düzeylerini ifade etmektedir (Aksoy, 2017, 31). Liderler ise işgörenlerinin olgunluk seviyelerine göre değişen liderlik tarzlarını belirlemelidirler.



Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Tarzları

Aksoy, Emir Murat. 2017. Dönüşümcü Liderlerin Ar-ge Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- 1- Emir verme: Bu seviyede liderlerin işgörenlerine iş tanımlarını net bir şekilde çizmeleri ve işgörenlerini yönlendirmeleri gerekmektedir. Burada işgörenlerin olgunluk düzeyi düşüktür.
- 2- İkna etme: İşgörenlerin olgunluk düzeyi 1. Düzeye göre görece yüksek olsa da liderin işgörenlerini hala desteklemesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

Bu örgütlerde çalışanların liderlerinin düşüncelerini benimsediği görülmektedir.

- 3- Karara katma: İşgörenlerin olgunluk düzeyi orta ile yüksek seviye arasına yükseldiğinden, bu aşamada işgörenler de kararlara katılmaya başlamaktadırlar. Liderler işgörenlerini destekleyerek projelere katılımlarını sağlamalıdır.
- 4- Yetki verme: Yetki alanlarında karar almak ve uygulamak işgörenlerin sorumluluğundadır. Olgunluk seviyesi yüksek olduğundan liderler çalışanlarını minimum seviyede yönlendirirler.

2.2.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı

Bu model her şartta geçerli tek bir liderlik tarzının olamayacağını iddia etmektedir. Liderler, içinde bulundukları şartları analiz ederek kendi davranışlarını belirlemeli, işgörenlerini o doğrultuda yönlendirmelidirler. Liderlik ve karar alma süreçleri Vroom ve Yetton'a göre beş aşamadan oluşur:

- Lider mevcut bilgilerini değerlendirerek karar alır.
- Lider kararlarını işgörenlerinden aldığı bilgilere dayandırır.
- Lider karar almadan önce astlarına fikir danışır.
- Kararlar lider ve işgörenlerin fikir alışverişi sonrasında alınır.
- Kararlar takımın ve liderin bir araya gelerek fikir birliğine varması sonucu elde edilir.

Problemin analizi ise aşağıda yer alan sorulara verilen cevaplara istinaden belirlenir:

- Karar nitelik gerektiriyor mu?
- Kaliteli bir karar vermek için gereken bilgi bende var mı?
- Yapısal bir problemle mi karşı karşıyayım?
- Astların kararı benimsemesi uygulama açısından önem arz ediyor mu?
- Kendi başıma verdiğim bu karar işgörenlerim tarafından kabul edilecek mi?
- İşgörenler örgütsel amaçlar hususunda fikir birliğine vardılar mı?
- Çözüm alternatifleri işgörenler arasında bir çatışma yaratır mı? (Bozkır, 2014, 23).

Model, karar verme süreçlerini bireysel olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda, sosyal bir süreç olan karar alma süreçleri, lideri kararları alan kişi değil, sorunların çözüm yöntemini belirleyen kişi olarak konumlandırır (Aka, 2015, 13).

2.2.4. Modern Yaklaşımlar

İnsan kaynaklarına olan önemin artması ile birlikte mevcut teoriler yetersiz kalmış, Bass ve Burns çalışmaları önem kazanmış, modern yaklaşım teorilerinin üzerinde durulmaya başlanmıştır.

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik

İlk olarak Max Weber tarafından 1947 yılında ifade edilen karizma kavramı sosyal bilimlerde olağanüstü liderleri tanımlamak için kullanılmıştır (Conger ve Kanungo, 1987). Karizma, başarılı birçok lidere atfedilen önemli bir özelliktir. Liderlik teorileri, karizmatik liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve tercihlerini dönüştürme gücüne sahip olduğunu göstermektedir (House & Howell, 1992, 81). Dolayısıyla, lider karizması stratejik ve başarılı liderliğin merkezi bir bileşenidir. 1980'lerden önce, karizmatik liderlik örgütsel davranış alanında göreceli olarak karanlık bir araştırma konusu olarak nitelendirilirken, 1980'lerin sonlarından itibaren, konuya olan ilgi önemli ölçüde artmış ve daha kapsamlı teoriler geliştirilmiştir (Conger, 1999, 747).

Karizmatik liderler, ilham verici vizyonlarını ifade etme yetenekleri ve kendilerinin ve görevlerinin olağanüstü olduğuna dair bir izlenim yaratan eylemleri ile diğer liderlerden farklılaşırlar (Crant, Bateman, 1999, 64). Ortaya konan bu vizyonla beraber, karizmatik liderler, karmaşık fikirleri ve hedefleri açık bir dille ifade ederler. Böylece, insanların karizmatik liderlerin mesajlarını anlamaları ve tanımlamaları kolaylaşmaktadır. İletişimin düzgün kurulması ile liderin duygularını göstererek takipçilerine ilham vermesi, motivasyonu sağlaması ve vizyona ulaşma taahhüdü değişim ortamını yaratmaktadır (Nikoloski, 2015, 24).

Karizmatik liderler, aşağıda sıralı özellikleriyle ön plana çıkmaktadırlar:

- Etkin iletişim yetenekleri ile verdikleri mesajlar açık, motive edici ve heyecan vericidir (Bell, 2013, 84).
- Çevrelerindeki fırsatları ve kısıtlamaları tanıyıp bunlara yanıt verirler (Nikoloski, 2015, 25).

- İlham verici vizyon ve misyonlarını yayarlar (Bryman, 1992, 41).
- İnsanların ihtiyaç ve isteklerine duyarlılık gösterirler (Nikoloski, 2015, 25).
- Proaktif kişilikleriyle fırsatları belirler ve onlara göre hareket ederler (Crant, Bateman, 1999, 65).
- Geleneksel olmayan davranış göstererek risk alırlar (Nikoloski, 2015, 25).

2.2.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Burns (1978) tarafından ortaya atılan etkileşimci liderlik teorisi, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkiyi, organizasyonel ve bireysel kazanımları en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış kısa vadeli bir dizi takas olarak ortaya koymuştur (McCleskey, 2014, 122).

Etkileşimci liderler ve takipçileri birbirleriyle bağımlılık ilişkilerindedirler. Takipçiler, liderlerinin isteklerine göre hareket ettiklerinde ödüllendirilirler (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997, 20) ve bu da daha yüksek performans göstermeleri için pekiştirici etki yaratır. Buna ücret artışı ile beraber yüksek performansla çalışan işgörenler örnek olarak gösterilebilir (Jung, 2000, 188). Bu ilişkide liderler, takipçilerin ihtiyaç ve isteklerini tanımlar ve onlardan istediklerinin yerine getirilmesi karşılığında bunların nasıl karşılanacağını netleştirir. Çoğu zaman, astların performansları önceden belirlenmiş bir standarda göre yakından izlenmektedir ve lider, performanslar yalnızca standarttan saptığında takipçilerin çalışma sürecine müdahale etme eğilimindedir. Lider, takipçilerinin yaratıcılığını arttırmaya yönelik çabada bulunmaz. Takipçilerin yaratıcılıkları minimum seviyede tutulsa da liderin işlerini yapmak adına motive olurlar (Amabile, 1998).

Etkileşimci liderler ve takipçiler arasındaki ilişki sık ve geçici bir memnuniyet çerçevesindedir ve çoğu zaman taraflar arasında kızgınlıklar yaratmaktadır. Genel görüş liderin, takipçilerine gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve memnuniyeti sağlayamadığı zaman, lider davranışları aracılığıyla eksiklikleri telafi ederek etkili olacağı yönündedir (House, Woycke & Fodor, 1988). Buna ek olarak, bir çok akademisyen, etkileşimci liderlik teorisini, organizasyonel zorluklarla ilgili durumsal ve bağlamsal faktörleri göz ardı ettiği için eleştirmektedir (Beyer, 1999).

Etkileşimci liderlikle ilgili diğer bir olumsuz nokta ise yeni faaliyetlerin teşvikine daha az odaklanıldığı için yenilikçi davranışla negatif ilişkili olmasıdır. (Pieterse, Knippenber, Schipers ve Stam, 2010, 611).

Etkileşimci liderliğin üç ana bileşeni vardır:

- Koşullu ödüllendirici liderlik: Liderler, ihtiyaçların karşılanması için takipçiler tarafından yapılması gerekenleri açıkça ifade etmekte ve başarılarının ödüllendirileceğine dair söz vermektedirler (Bass, 1991, 21).
- İstisna ile yönetim: Bu yönetim şekli liderler tarafından aktif veya pasif olarak uygulanmaktadır. Aktif yönetimde, liderler takipçilerinin performansını izlemekte, onların hatalarını düzeltmekte ve standarttan sapma olup olmadığını belirlemeye çalışarak önlem almaya çalışmaktadır. Pasif yönetimde ise, liderler düzeltici eylemi gerçekleştirmeden önce hataların ve sapmaların gerçekleşmesini beklemektedirler (Bass, 1991, 21).
- Tam serbestlik tanıyan liderlik: Bu tür liderler takipçilerine serbestlik sağlayarak çoğunlukla hareketsiz olarak değerlendirilmektedir, karar vermekten ve sorumluluktan kaçınmaktadırlar (Bass, 1991, 21).

2.2.4.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı literatürde ilk defa Dawston (1973) tarafından ortaya atılmış, Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Burns'e göre çağımızın gerektirdiği liderlik ölçeklerine uygun tüm özellikleri taşıyan dönüşümcü liderler, ekibini bir vizyon etrafında motive ederek yüksek performans alan kişilerdir. Dönüşümcü liderler çevrelerini dönüştürebilir, daha iyi bir gelecek hayal ederler ve bunu takımlarıyla paylaşarak takımına benimsetirler (Eraslan, 2004, 3).

Bass ise dönüşümcü liderin tanımını, başkalarını amaçladıklarından daha fazlasını yapmaya ve çoğu zaman da mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive eden, daha zorlu beklentiler belirleyerek daha yüksek performans elde eden liderlerdir olarak yapmıştır. Buna ek olarak Bass, dönüşümcü liderlerin takipçilerini güçlendirdiğini ve takipçilerinin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olarak bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine dikkat ettiklerini belirtmiştir. Böylece işgörenler güven, hayranlık, sadakat gibi duygularla başta beklenilenden daha fazlasını yapmak için motive olurlar (Bass, 1978, 4).

Dönüşümcü liderlik, bir şekilde etkileşimci liderliğin genişlemesidir. İşlemsel liderlik, liderler, meslektaşlar ve takipçiler arasında gerçekleşen etkileşimi veya değişimi vurgular. Bu değişim, başkalarıyla neyin gerekli olduğunu tartışan ve bu şartları yerine getirmeleri durumunda diğerlerinin alacağı koşulları ve ödülleri belirleyen liderlere dayanmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik, liderliği bir üst seviyeye yükselterek, takipçilerin bir organizasyon veya birim için ortak bir vizyon ve hedefler oluşturma konusunda ilham vermek, yenilikçi problem çözümler olmalarını zorlamak ve takipçilerin koçluk, mentorluk ve hem meydan okuma hem de destek sağlamak yoluyla liderlik kapasitelerini geliştirmelerini sağlamaktır (Bass, 1978, 4).

MLQ ve benzeri anketleri kullanan anket çalışmalarının çoğu, dönüşümcü liderliğin, alt memnuniyet, motivasyon ve performans gibi liderlik etkinliği göstergeleri ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur (Bass, 1998). Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam'ı (1996) yaptığı araştırma bunu desteklemiştir. Etkileşimci liderliğin bir özelliği olan koşullu ödüllendirme, kriterler ile de pozitif olarak ilişkili olsa da, sonuçlar daha zayıf ve daha az tutarlı olmuştur.

2.2.4.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio 1993 yılında çok faktörlü liderlik ölçeğini oluşturmuş, dönüşümcü liderliği 7 boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar ilham verme, bireysel düzeyde ilgi, özgür bırakıcı liderlik, idealleştirilmiş etki, zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim ve koşullu ödülüdür. Bass, ilerleyen çalışmalarında idealleştirilmiş etki ve ilham verme boyutlarını tek bir boyuta indirgeyerek dönüşümcü liderliği 6 boyutta incelemiştir (Bozkır, 2014, 28).

Podsakoff ve arkadaşları da dönüşümcü liderliğin altı alt boyutta tanımlanması gerektiğini savunmuşlar ve bu altı boyutu şu şekilde listelemişlerdir: bir vizyonun tanımlanması, takımın hedeflerini belirleme ve takımı bu hedeflere ulaşma konusunda motive etme, entelektüel teşvik, rol model olma, işgörenlerinden üst düzey performans bekleme ve bireysel destek sağlama.

Bass'ın ortaya koyduğu boyutlardan koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik liderliğin boyutları olarak sayılmış, kalan 4 boyut ise dönüşümcü liderlere özel boyutlar olarak literatürde yerini almıştır (Cinnioğlu, 2018, 18).

- *İdealleştirilmiş Etki*

Bass, idealleştirilmiş etki boyutunu House'un karizmatik liderlik yaklaşımından ilham alarak geliştirmiş, dolayısıyla literatürdeki bazı çalışmalarda bu boyut karizma olarak da adlandırılmıştır.

İşgörenlerin, liderini karizmatik olarak betimlemesi, işlerini daha hevesle yapmaları, liderlerine saygı ve güven duymaları sonucunu doğurmaktadır. İdeal etkiye sahip olan liderlerle kendilerini özdeşleştiren işgörenler, vizyonuna inandıkları o lidere benzemeye çalışırlar, liderlerinin onların ihtiyaçlarına değer verdiğine inanırlar ve riski liderle beraber paylaştıklarını düşünürler. Liderler ise sıklıkla yapılan işe verdikleri değerden, oluşturulması gereken ortak vizyonlarından, amaçlarından bahsederler. Bunun bir sonucu olarak da dönüşümcü liderler çalışanlarının da destek ve olurlarıyla örgütte inovasyonlar gerçekleştirirler. Bu bağlamda inovasyon için işgörenlerin motive olmasında ve orgnizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamasında liderin idealleştirilmiş etki boyutunun etkin olmasının büyük önemi vardır (Aksoy, 2017, 43).

- *İlham Verme*

Dönüşümcü liderler, işgörenlerine, örgütün vizyonu, misyonu ve hedeflerini açık ve net bir şekilde açıklarlar ve kendilerinden üst düzey bir performans beklentisi olduğunu hem sözlü olarak hem de davranışlarıyla belirtirler. Aynı zamanda, bunu yaparken işgörenlerine ilham vererek işgörenlerin üzerinde etki sahibi olurlar. Bunu işgörenlerine görevlerinin örgüt için önemini açıklayarak, onları takım çalışmalarını teşvik ederek ve iş hayatlarına dair beklenti oluşturarak sağlarlar.

Özellikle köklü değişimlerin gerektiği durumlarda, liderlerin işgörenlerini etkilemesi ve motive etmesi büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda çevre şartlarının zor olduğu, öngörülemeyen riskler içeren veya stresli koşullarda bile dönüşümcü liderlerin takımlarını ve takımlarındaki her bir işgöreni sürekli olarak motive etmesi gerekmektedir (Aksoy, 2017, 43).

- *Entelektüel Teşvik*

Dönüşümcü liderler, eski iş yapış şekillerini, inançları ve iş yapış şekillerini eleştirerek yeni bakış açıları ve iş fikirleri geliştirmek için işgörenlerinin entelektüel yönlerine değinirler ve onların yaratıcı yanlarını tetikleyerek inovasyon yapmaları yönünde teşvik ederler. Entelektüel uyarım, dönüşümcü liderlerin işgörenlerinin

karşılaşılabileceği potansiyel engellerin farkında olarak, bu engellerin nasıl aşılabacağına dair uyarıların verilmesini ifade etmektedir (Bass, 1990).

İşgörenlerini, daha önce kullanılan yöntemler yerine yeni bakış açıları geliştirerek çözmeye yönlendiren dönüşümcü liderler, aynı zamanda çalışanlarının kendilerinin bile keşfetmediği yeteneklerini ortaya çıkartabilirler. Bu sayede örgüt içinde bir yaratıcılık ortamı oluşur ve örgüt inovasyon yapmak bağlamında rekabetçi bir pozisyon alabilir. Yeni fikirleri her zaman destekleyen söz konusu liderler, yeni bir fikrin ortaya atılması durumunda fikri hızlıca değerlendirerek uygun bulursa fikri gerçekleştirmek için takımın bir parçası olur, amaçlanan sonuca varılamasa dahi pes etmemeyi takımına öğütler (Bozkır, 2014, 28).

Entelektüel teşvik boyutunun bir ögesi olarak, dönüşümcü liderler, işgörenlerin pozisyonlarını ayırt etmeksizin onlara değer verip fikirlerine destek verirler. Bu sayede bilginin kaynağı kim olursa olsun elde edilmesi ve örgüt yararına kullanılması mümkün olmakta; çalışanlar, bilgiye ulaşmak için ellerinden gelen çabayı göstermek konusunda istekli davranmaktadırlar (Aksoy, 2017, 44).

- *Bireysel İlgi*

Dönüşümcü liderdiğin dördüncü boyutu olan bireysel ilgi, liderlerin işgörenlerine kişisel olarak dikkat etmesi, onların başarılarına, gelişme ihtiyaçlarına önem vermesi, tüm çalışanlarına eşit bir şekilde yaklaşması anlamına gelir. Dönüşümcü liderler işgörenleriyle birey olarak ilgilendiklerinde işgörenlerin performansı artarak örgüt başarısına daha yüksek katkıda bulunurlar (Bass,1990, 22).

Ekipte ortak hedefler olsa bile, her bir işgörenin ihtiyaçları ve potansiyelleri farklı olabilir. Dönüşümcü lider, ekibindeki herkesin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek onlara rehberlik eder ve potansiyellerine göre fırsatlar verir, görev dağılımlarını buna göre yapar. Dönüşümcü liderin yarattığı sinerjide kendilerini ekibin önemli bir parçası hisseden işgörenler, motive olarak çalışır, herhangi bir sorunu yönetici le paylaşmaktan çekinmez. Dönüşümcü liderler ise işgörenlerini isim olarak tanırlar ve onların örgüt için önemli bir birey olduğunu davranışlarıyla belli ederler (Cinnioğlu, 2018, 20).

3. KİŞİLİK KAVRAMI VE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

3.1. Kişilik Kavramı ve Kişiliğin Tanımları

Bireyin dış dünyasını meydana getiren etmenlerin tamamı benzer özellikler taşısa da, aynı çevrede yaşayan kişiler çevrelerinden farklı şekilde etkilenmekte ve dolayısıyla aynı uyarıcılara farklı tepkiler verebilmektedirler. Bu farklı tepkilerin nedeni araştırıldığında karşımıza kişilik kavramı çıkmaktadır. Kişilik (personality) kelimesi latince kökenli olup, tiyatrolarda oyuncuların yüzlerine takılan maske anlamına gelen persona kelimesinden türetilmiştir (Seviniş, 2017, 13).

Kişiliği, “bireyin dinamik bünyesindeki davranış ve düşünce özelliklerini belirleyen psikofiziksel sistemler” olarak tanımlayan Allport (1961) kişiliği doğuştan gelen bir özellik olarak vurgularken, Cüceloğlu (1994) ise kişiliği “bireyin yaşamını sürdürdüğü iç ve dış çevrenin bütününde, kurduğu ilişkilerde gösterdiği ayırt edici, tutarlı kabul edilen ve kalıplaşmış davranışlar” olarak tanımlamış ve çevrenin önemini vurgulamıştır (Taştumur, 2018, 4). Bu paralelde Bandura (1975) da çevrenin kişilik üzerindeki etkisinin var olduğunu belirtmiş, özellikle de çocukların ebeveynlerini taklit etmek yoluyla davranışlarını geliştirdiğini ve bunun kişiliklerinin oluşmasına büyük önem sahibi olduğunu vurgulamıştır (Düşünceli, 2016, 20).

Daha geniş kapsamlı bir tanıma göre kişilik, bireylerin davranışlarını, düşünme biçimlerini etkileyen; sürekli olarak iç ve dış etmenlerden etkilenen; bireylerin psikolojik, biyolojik ve genetik olarak edinilmiş tüm duygu, güdü ve yeteneklerini içine alan bir kavramdır. Bu tanıma göre kişiliğin tamamlanmasında kalıtsal özelliklerin yanında çevre unsurlarının da etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda bireylerin içinde bulundukları toplumun bazı kişilik özelliklerinin belirli ölçüde ortak olduğu sonucuna varılabilir (Yelboğa, 2006, 198).

Eysenck (1967) de kişiliğin bireyin genetik faktörlerine ek olarak çevreden etkilendiğini, toplumsal faktörlerin de kişilik üzerinde etkili olduğunu savunmuştur. Eysenck ayrıca, bireylerin kişiliğini içedönüklük ve dışadönüklük olmak üzere iki

kavramı kullanarak açıklamış, bu kavramların salt davranışla değil aynı zamanda psikolojik ifadeler de olduğunu belirtmiştir (Düşünceli, 2016, 20).

3.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Birey doğduktan sonra, hem çevresel hem de biyolojik birden fazla etmen bireyin kişiliği üzerinde etki etmektedir. Bu faktörler kalıtım, içinde bulunulan kültür, aile, sosyal yapı ve sosyal sınıf olarak listelenebilir (Acartürk, 2016, 5).

Kalıtımsal faktörler kişiliğin oluşmasında büyük etkiye sahiptirler. Bireyin kilosu, boyu, saç ten ve göz rengi gibi fiziksel özelliklerine diğer insanların verdiği tepkiler bireyin de davranışlarını ve çevresi ile ilişkilerini etkilemektedir. Bu bağlamda bireylerin kalıtımsal özellikleri çevreleri ve diğer bireyler ile olan iletişimlerini etkilemekte ve dolayısıyla kişiliklerinin gelişmesinde etkili olmaktadır (Köknel 1986, 83).

Fiziksel faktörlere ek olarak bireyin heyecan durumu, zihinsel özellikleri ve davranış eğilimleri de kalıtsal yolla bireylere aktarılır. Bu bağlamda değer yargılarının oluşmasında, hedefler ve hayallerin belirlenmesinde ve inançların oluşmasında kalıtımsal faktörlerin etkisi olmaktadır (İrengün, 2014, 52).

İnsanlar doğdukları yeri seçme şansına sahip olmadıkları için, içine doğacakları kültürü de önceden seçemezler. Bu sebeple, her bir bireyden içinde bulundukları kültürün yaşam tarzına, adetlerine ve değerlerine uyum sağlamaları; o paralelde yaşamlarını sürdürmeleri beklenmektedir. Kişinin de bu toplumda yaşayan insanlarla sürekli iletişim halinde olması kendi kişiliklerinin o kültür özellikleri doğrultusunda gelişmesine neden olmaktadır. Kişinin kişilik özellikleri içinde bulunduğu toplumdan etkilenecek şekilde şekillenirken kişinin öz iradesiyle seçimi söz konusu değildir (Sayın, 2016, 9).

Bireylerin yetiştiği aile ortamı da kişiliğin gelişmesinde önemli bir role sahiptir. Davranışların kazanılmasında etkili olan ödül ve ceza sistemi ilk olarak ailede uygulanır. Özellikle aile bireylerini taklit yoluyla alışkanlıklar kazanan bireyler bu doğrultuda kişilik özellikleri geliştirirler. Kişiliğin oluşmasında anne, baba ve diğer aile fertleri ile olan ilişkileri de önem arz etmektedir. Aynı zamanda ailede olan ve kişiliği doğrudan etkileyen tekrarlama, deneyimler ve öğrenme sonucunda kişilerin

aklında kalan bilgiler bireyin yeni özellikler kazanmasına ve kişiliğin şekillenmesine etki etmektedir (İrengün, 2014, 53).

Bireylerin yaşadığı sosyal sınıf ve sosyal yapı da onların ulaştıkları eğitim standartlarına, hayat standartlarına, düşünce yapılarına ve eğilimlerine etki ettiğinden kişiliklerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Behrem, 2017, 4).

3.3. Kişiliğin Temel Bileşenleri

Kişilik kelimesi, mizaç, huy ve karakter kelimeleri birbirlerinin yerine günlük hayatta sıklıkla kullanılmaktadır. Oysa mizaç ve karakter kavramları kişilik kavramının birer bileşeni olarak literatürde yerini almıştır. Huy ise halk dilinde mizaç yerine kullanılmaktadır (Topçu, 2017, 41).

Mizaç, karaktere ve yetenek kişilik kavramının üç bileşenini oluşturmaktadır. Aşağıda bu kavramların detaylı açıklamalarına yer verilmiştir.

Karakter, kişinin sosyal ve ahlaki davranışlarını çerçeveleyen ve dış etkilerle değişmeyen boyutunu bir diğer ifadeyle kişiliğin iskeletini ifade etmektedir. Karakter kelimesi ile kişilik kelimesi sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, karakter kişinin doğumundan itibaren var olan bir kavram iken, kişilik bireylerin kendisini tanıması ve değerlendirmesi akabinde şekillenmektedir.

Mizaç ise bireylerin duygusal durum eğilimleri ve genetik yönlerini simgelemektedir. Sinirli biri olmak, olaylara yüksek perdeden tepki göstermek, sıcakkanlı olmak gibi özellikler mizaç kavramının birer bileşenidir. Mizaç kavramı genellikle kalıtsal özellikler barındırdığından zamanla değişme eğilimi göstermediği farz edilmektedir. Hipokrat, miracı, neşeli mizaç, soğukkanlı mizaç, kızgın mizaç ve melankolik mizaç olmak üzere dört kategoride incelemiştir (Yeni, 2015, 7).

Yetenek ise kişilerin sahip olduğu fiziksel ve mental özellikleri ifade etmektedir. Yeteneklerin de doğuştan gelen özellikler olduğu düşünülse de bir çok yeteneğin sonradan geliştirilebilir durumda olduğu farz edilmektedir. Bu bağlamda bireylerin sayısal alana olan ilgisi, yaratıcılığı, kavramlar arasındaki ilişkileri değerlendirip karşılaştırma yapabilmesi zihinsel yeteneklere örnektir. Bedensel yetenekler ise kişilerin bedensel organları aracılığıyla yapabildiklerinin tümünü kapsamaktadır.

Buna örnek olarak spor faaliyetlerine olan yatkınlık, ses tonunu ayarlama, tat, koku hissetme örnek verilebilir (Topçu, 2017, 43).

Herkesin sahip olduğu yetenekler farklı olduğundan bireyleri farklılaştıran önemli bir kriter bireylerin yetenekleridir. Zihinsel yetenekler çoğunlukla zeka ile ilişkilendirildiğinden, dolaylı olarak kişilik de zeka ile ilişkilendirilebilir (Altınköprü, 2000).

3.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Kuramının Tarihsel Gelişimi

Kişilik, yıllardır psikolojide en çok araştırılan konulardan biri olmasına rağmen, kişilik üzerine gerçekleştirilen çalışmalar hala ortak bir tanım üzerinde uzlaşmamıştır (İnanç ve Yerlikaya, 2016). 20. asırdan itibaren kişiliği tanımlamak için yapılan çalışmalar birbirleriyle paralellik gösterdiği gibi örtüşmediği noktalar da bulunmaktadır (Somer, 2002).

Kişiliğin beş boyutta ele alınması 1960'lı yıllarda başlamış olup 1980'lerin bitişine doğru genel kabul gören ve uygulanabilir bir konseptte birleşmiştir (Seviniş, 2017, 14). Bu konuda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı kişilik kavramının açıklanması için Büyük Beşli olarak isimlendirilen 'Beş Faktör Modeli'nin kullanılabileceği konusunda fikir birliğine ulaşmışlardır (Friedman ve Schustack, 1999).

Allport ve Odbert, 1936'da Beş Faktör Kişilik özellikleriyle ilgili olabilecek ilk araştırmayı 18.000 adet kelime içeren detaylı bir sözlük oluşturarak yapmıştır (Özdevecioğlu, Kaya ve Dedeoğlu, 2013, 26). Bu kelimeler kişilerin özelliklerini ifade eden ve birbirlerinden farklılıklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırma önemli olmasına rağmen tam olarak kişilik özelliklerini açıklayamamaktadır. Bu araştırmadan sonra, 1943'de Cattell, 18.000 kelime içerisinden 4.500 kelimeye üzerinde durmuş ve 180, 42, 16 faktör analizleri yaparak, beş faktör kişilik özellikleri teorisine baz oluşturmuştur (Shaye, 2009).

1963'de, Norman, yaptığı çalışmada Allport ve Odbert ile Cattell'in araştırmalarından yola çıkarak 75 çalışma ve 40 sınıflandırma yaparak insanların kişilik özelliklerini "Dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal denge, uyumluluk ve kültür" başlıkları altında tanımlamıştır (Seviniş, 2017, 14). Sonrasında faktör analizi konusunda çok önemli çalışmaları bulunan Thurstone, istatistiksel yöntemini bu konuyu incelemek için kullanmıştır. Çalışmasını yaparken 1300 kişiden oluşan

Çalışma grubuna 60 adet kişilik özelliği tanımlayan betimlemeleri kullanarak ifade etmelerini istemiştir. Sonuç olarak 60 adet sıfatın beş faktör altında sınıflandırıldığı sonucuna varmıştır.

Goldberg, Norman'ın araştırmasından hareketle “beş faktör” terimini ilk kez kullanmış, bu faktörleri sorumluluk, dışa dönüklük, deneyime açıklık, duygusal denge ve uyumluluk olarak tanımlamıştır (Seviniş, 2017, 15).

3.5. Beş Faktör Kişilik zellikleri Kuramının Boyutları

Kişiliği tanımlayan bir çok teori olsa da, en çok kabul gören teori beş faktör kişilik özellikleri kuramı olmuştur. Kişiliği oluşturan özellikler nevrotiklik, uyumluluk, öz disiplinlik, gelişime açıklık ve içedönüklük&dışadnklk olarak beş ayrı boyutta tanımlanmaktadır.

3.5.1. Duygusal Dengesizlik (Nevrotiklik)

Nevrotiklik kavramı literatürde duygusal denge olarak da tanımlanmış olup seviyesinin az ya da çok olması bireylerin farklı tutum ve davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Duygusal dengesi düşük olan yani nevrotik kişiler asabi, kaygılı, kötümser, düşmanca duygulara sahip, sıkılğan, depresif ve kırılgan; yüksek olan kişiler ise rahat, kolayca fkelenmeyen, olumlu duygular beslemeye yatkın ve sakinirler (Robbins ve Judge, 2007: 110).

Tellegen (1985), nevrotikliğin, çevresel belirsizlik algıları ile harekete geçen ve kişinin uyum sağlama yeteneğine müdahale eden bir uyarı sistemi olarak çalıştığını ileri srmştir. Bu nedenle, duygusal dengesi düşük olan bireyler hem dürtülerini kontrol altına almak hem de stres ile etkili bir şekilde başa çıkabilmek konularında başarısızlardır (Moberg, 2001, 49). Duygusal dengesi yüksek bireylerin stresli bir durumla karşı karşıya kaldıklarında doğru karar verme oranı yüksektir. Bunun sebebi duygularını dengede tutabilmeleridir (Goldberg, 1992).

Puher (2009) ise nevrotik bireylerin negatif duygularının onları olayları olduğu gibi algılama, sağlıklı bir şekilde karar alma ve problemleri çözerek doğru sonuca ulaşma kabiliyetlerini azalttığını belirtmiştir. Nevrotik olmayan (duygusal dengesi yüksek olan) kişiler ise kendi olumsuz duygularıyla daha kolay başa çıkabildikleri için,

eleştiriye karşı daha açık, daha rahat ve daha sakin kalabilen insanlardır. Bu kişiler nevrotik kişilere göre daha az öfkelenirler (Sır, 2016, 13).

Nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerin kaygılı olmalarından ötürü genellikle tehlikeli durumlardan uzak durduğu, dolayısıyla risk almaya meyilli olmadıkları, düşük özgüvene sahip oldukları için kendi başarılarını küçümseme eğiliminde oldukları ve depresyona girme olasılıklarının nevrotik olmayan bireylere göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

İşyerinde nevrotik bireyler iş arkadaşlarını stres yayma yoluyla etkileyebildiği gibi, aynı zamanda eleştirel yaklaşımları ve sürekli kaygılı olma durumunda olmaları dolayısıyla iş ortamında huzursuzluk yaratmaya meyillidirler (Behrem, 2017, 20).

3.5.2. Uyumluluk

Uyumluluk boyutundan yüksek puan alan bireylerin genel olarak insanlara karşı güvenli, merhametli, zarif özellikleri öne çıkarken, düşük puan alan bireylerin soğuk bir mizaca sahip, güvensiz, işbirliğine açık olmama, merhametsiz ve hırçınlık gibi özellikleri öne çıkmaktadır. NEO PI-R ölçeğine göre uyumluluk; açık sözlülük, başkalarına yardım etmeyi sevme, alçak gönüllü olma, başka insanlara güvenme, uyumluluk ve yumuşak başlı olma olmak üzere altı faktörden oluşur (Somer, 2002: 23).

Costa, McCrae ve Dye (1991), uyumluluk boyutunun, dışadönüklük boyutu ile benzer olarak kişilerle kurulan ilişkiler ile alakalı bir boyut olduğunu savunmuş, fakat, bu boyutun ilişkilerin niteliği ile ilgili olduğunu, dışadönüklüğün ise sosyal uyaranların derecesi ile ilgili olduğunu belirtmiştir (Seviniş, 2017, 17).

Uyumluluk, genellikle, dost canlısı, diğer insanlara karşı düşünceli, uzlaşmacı bireyleri tanımlamaktadır. Bu boyutu ağır basan bireylerde genellikle kendinden çok başkalarını düşünme, çatışmalardan kaçınma ve tarafları uzlaştırma görevi üstlenme, sempatik olma, sıcakkanlı olma, başkalarını mümkün olduğunca alttan alma, nazik ve saygılı olma yer alır. Bu boyutu düşük olan bireyler ise genellikle makyevelist bir yaklaşım gösterir ve bencil olma, kavgacı bir doğaya sahip olma ve kıskançlık özelliği göstermektedirler (Digman, 1990).

Uyumluluk düzeyi yüksek bireylerin çevresindekilerin duygularına ve düşüncelerine karşı daha duyarlı oldukları, daha iyi empati kurdukları farzedildiğinden bu kişilerin

duygusal zekasının da yüksek olduğu varsayılmaktadır. Özellikle işgörenlerin çalışma arkadaşlarını belirleyemedikleri göz önüne alındığında, takımlarda farklı özelliklerdeki işgörenlerin birbirleri ile uyum içinde çalışmaları için uyumluluk özelliği yüksek bireylere ihtiyaç vardır.

Araştırmalar, uyumluluk düzeyleri yüksek bireylerin çatışmadan kaçınmaları nedeniyle bazı durumlarda haklarını aramadıkları, dolayısıyla lider olmaları halinde takımlarıyla zorluk yaşadıklarını ortaya koymuştur. Çünkü bu özellikleri hem kendilerinin hak ettiklerinden azı ile yetinmelerine, hem de işgörenlerini koruyamadığından onların da haklarını tam olarak aramamalarına sebebiyet verecektir. Özellikle orta kademe yöneticilik yapan ve uyumluluk düzeyi yüksek olan bireyler, üst yöneticilerinin emirleri ile işgörenlerinin talepleri arasında kalacaklardır (Behrem, 2017, 38).

3.5.3. Öz Disiplin (Sorumluluk)

Öz disiplin boyutu azim olma, tedbirli olma, düzenli olma titiz olma durumlarını tanımlarken, boyutun diğer ucunda plansız olma, dikkatin kolayca dağılması hali, erteleme alışkanlığı ve düzensizlik yer almaktadır (Sezici, 2015, 5).

Chamorro-Premuzic ve Furnham (2003) öz disiplinin alt boyutlarını oryantasyon, verimlilik, amaç odaklılık, azim ve sorumluluk olarak tanımlarken; NEO PI-R ölçme aracında bu boyutlar beceriklilik duygusu, düzen, göreve bağlılık, başarıma güdüsü, öz disiplin ve ayrıntılı düşünme olarak belirtilmiştir (Behrem, 2017, 19).

Goldberg (1990) ise sorumluluk düzeyleri yüksek bireyleri ısrarcı, ciddi ve güvenilir gibi sıfatlar ile tanımlamış; unutkan, tembel ve bencil insanları bu boyut ile negatif olarak ilişkilendirmiştir (Bishop, 1997, 17).

MacDonald (1995) ise sorumluluk boyutunu, yapılan işten hoşlanılmasa da sabırla görevi yerine getirme yeteneği, hazzı erteleyebilme ve detaylara dikkat ederek görevi tamamlama konusunda motive olabilme olarak tanımlamıştır. Sorumluluk sahibi bireyler organizasyon konusunda yeteneklidirler. Dolayısıyla zamanı etkin kullanmakta ve gerginlikten kaynaklanan çatışmadan etkilenmemektedirler. Bu bireyler genellikle takım çalışmasına ve görev paylaşımına açıktırlar (Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004).

Örgütler için öz disiplini yüksek bireyleri istihdam etmek son derece önemlidir. Bunun sebebi bu işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin yüksekliği ve görev başarımı oranı yüksekliği ile pozitif bir ilişki içerisinde olmasıdır (Ünsal, 2010, 178).

3.5.4. Gelişime Açıklık

Gelişime açıklık boyutu; hayal gücünün genişliği, kültürlü olabilme, yaratıcı olabilme, merak duygusu ve gelişmiş hayal gücü, açık fikirli ve yeni fikirler üretebilme ile ilgilidir. NEO PI-R'a göre hayal gücü, duygusal yönelim, merak, açık görüşlülük, estetik yönelim ve deneyime açıklık olmak üzere altı faktörden meydana gelmektedir (Behrem, 2017, 33).

Beş faktör kişilik kuramının bu boyutu, McCrae ve Costa (1985) tarafından deneyime açıklık olarak isimlendirilirdirirken, Peabody ve Goldberg (1989), Digman ve Inouye (1986) ve Goldberg (1992) zeka olarak isimlendirmişlerdir. McCrae ve Costa (1992) gelişime açıklık özelliği yüksek kişileri hayal gücü yüksek, yeni fikirlere açık, geleneksel olmayan, analitik ve sanata duyarlı kişiler olarak tanımlamıştır.

Burger (2006) ise gelişime açıklık boyutunda yüksek alan kişileri çok yönlü düşünme kabiliyeti yüksek, meraklı, yeni görüşleri kabul etmeye motive olan ve güçlü hayal gücüne sahip kişiler olarak tanımlamıştır. Tam tersi olarak, gelişime açık olma boyutu düşük kimseler ise gelenekçi, yeni fikir ve icatlardansa bilineni tercih eden kişiler olarak betimlenmişlerdir. Burger'e göre bu boyut insanlar arası ilişkilerden ziyade, kişilerin deneyimlerle ve fikirlerle olan ilişkileri olarak düşünülmelidir. Johnson ve Ostendorf (1993) ise Burger'dan farklı olarak kurallara uymakla gelişime açıklık boyutu arasında negatif anlamlı bir ilişki olduğunu savunmuştur (Seviniş, 2017, 36).

3.5.5. İçedönüklük-Dışadönüklük

Beş faktör kişilik kuramı ile ilgili olarak gerçekleştirilmiş bazı çalışmalarda, kişilerin hissettiği olumlu duygular ile dışadönüklük özellikleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Eysenck ve Eysenck (1969) içedönük kişilik özelliklerine sahip bireyleri sessiz, duygusalığa yatkın, pasif ve mesafeli olarak tanımlamış, dışadönük bireyleri ise tam tersi olarak canlı, neşeli, hareketli ve iyimser olarak

betimlemiştir (Düşünceli, 2016, 26). Costa ve McCrae ise dışadönük kişilerin sevgilerini rahatça gösterebilen, konuşkan ve enerjik olduğunu; içedönük insanların ise genellikle sessiz olduklarını ve yalnızlığı tercih ettiklerini belirtmiştir (Bono, 2002).

Goldberg baskın kişilik olma özelliğini, Eysenck ise deneyimlere açık olma, heyecan arama faktörlerini dışadönüklükle bağdaştırmıştır. Chamorro-Premuzic (2007) içedönüklerin, dışadönüklerle karşılaştırıldığında sosyal ilişkilerinde seessiz ve çekingen davranışlar sergilediğini, dışadönüklerin ise daha konuşkan ve atılgan olduğunu iddia etmiştir. Dışadönükler sosyal ortamlardan, kalabalık arkadaş gruplarından ve bu ortamlarda vakit geçirmekten mutlu olurlar. Bu bağlamda dışadönüklerin, içedönüklere göre daha fazla arkadaşı olduğu söylenebilir; ancak bu göstergeler içedönük bireylerin asosyal olduğu manasına gelmemektedir (Topçu, 2017, 57).

Watson ve Clark (1997) ise dışadönük bireyleri abartmayı seven, etkileyici, tutkulu ve hırslı olarak tanımlamıştır. Steves'a (2001) göre ise dışadönük kişiler, enerji dolu, konuşkan, hızlıca iletişim kurabilen, sosyal, hırslı ve baskın karakterlerdir. Dışadönükler topluluk içine girmekten, ilişki kurmaktan hoşlanırlar ve kısa sürede iletişim kurmakta hiç zorlanmazlar (Merdan, 2013).

Dışadönük kişilik özelliğine sahip bireylerin pozitif olma özelliği Johnson ve Ostendorf'un 1993 yılında yaptığı araştırmalar sonucu ortaya atılmıştır. Bu araştırmalar sonucu, neşeli, istekli, dostça gibi özellikleri dışadönüklüğün boyutları olarak değerlendirmişlerdir. Aynı çalışmada girişken olmak, lider özellikleri taşımak, basınlık gibi özellikler de dışadönüklüğün bir boyutu olarak belirlenmiştir (Sayın, 2016, 20). Demirci (2003) ise dışadönük bireylerin kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde daha fazla çıktı üretebildiklerini ve bu üretkenliklerini yüksek enerjilerine borçlu olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, dışadönükler, olayların pozitif yönlerini görerek daha az stres yaşarlar (Sır, 2016, 14).

Camgöz (2009), dışadönükleri motive eden kaynağın dışadönük bireylerin çevresindeki diğer insanlardan daha üstün olduğunu hissetme güdüsü ve ödül sahibi olma isteği olduğunu belirtmiştir.

İçedönük bireylerin genellikle kendileri hakkında gözlemler yaptıkları, ciddi insanlar oldukları, insanlarla sosyalleşmek yerine kitap okumak gibi düşünsel faaliyetlerden

hoşlandıkları, ihtiyatlı oldukları, spontan yaşamaktansa hayatlarını planlamayı tercih ettikleri ve ani karar vermekten kaçındıkları düşünülmektedir. İçedönük karakter özelliklerine sahip bireyler günlük hayatlarında karşılarına çıkan sorunları içselleştirerek olduğundan daha önemli bir hale getirmeye eğilimlidirler. Heyecan ve coşkudan kaçan içedönükler, düzenli bir yaşamı hareketli bir yaşama tercih ederler. Nadiren öfkelenip kontrolsüz davranışta bulunan içedönükler, duygularını çoğunlukla yüksek düzeyde kontrol edebilme yeteneğine sahiptirler (Tatlıoğlu, 2014).

Benet-Martinez ve John (1998) dışadönük bireyleri, konuşkan, heyecanlı, coşkulu, sıcakkanlı ve enerjik olarak tanımlamış; Junk ise kendi iç dünyalarından ziyade yakın çevrelerinde olup bitenlerden etkilenen bireyler olarak açıklamıştır. Junk'a göre içedönük bireyler daha çok hayal kuran, önyargıları ve kişisel algılarıyla iç dünyalarında yaşayan bireylerdir (Düşünceli, 2016, 26).

4. YARATICILIK

Günümüzün hayli rekabetçi iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilmek için, şirketlerin, kendilerini rakiplerinden farklılaştırması, özgün olması ve gerektiğinde yaratıcı fikirleri kullanarak yenilik yapması gerekmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin yaratıcılığının artması yenilikçilik performanslarını olumlu etkileyerek örgütlerin başarısına olumlu katkıda bulunabileceği söylenebilir bu nedenle yaratıcılıkla ilgili aşağıdaki kavramlara sırasıyla değinilecektir.

4.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı Latince “Creativität” ve İngilizce “Creativity” fiilinden türetilmiş olan “Creativite” kelimesinin bir karşılığı olarak dilimize çevrilmiş olup, “yaratmak, meydana getirmek, doğurmak” anlamında kullanılmaktadır (Özen, 2012:232). Türk Dil Kurumunun Türkçe Sözlüğünün 2019 yılında başvuru güncel websitesinde ise; “yaratıcılık” şu şekilde tanımlanmıştır: 1- Yaratıcı olma durumu; 2- Yaratma yeteneği; 3- Her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık.

Yaratıcılık, kelime anlamı bakımından mevcut bilgi, düşünce veya herhangi bir şeyi yeniden düzenleyerek değişikliklere yol açma, ya da daha önce var olmayan bir maddeyi, düşüncüyü, bilgiyi veya durumu ortaya çıkarma sürecidir. Yaratıcılık aynı zamanda mevcut sorunları çözmek amacıyla, herkesten ayrı düşünerek hayal etme ve daha önce üretilmemiş düşünceleri üreterek sorunların çözümüne katkı sağlayacak fikirleri bulma amacıyla kişiye ait bir zihinsel süreç olarak tanımlanabilir (Canal, 2017).

Tarihi açıdan, yaratıcılık kavramı hakkında yapılmış araştırmaları 1950 yılında Guilford tarafından yapılan araştırmadan önce ve sonra olmak üzere iki çağa ayırarak incelemek mümkündür (Kahl, 2012).

Guilford’un çalışmasından çok daha önce, yaratıcılık kelimesi, birçok tarihsel ve toplumsal hareket ile oluştu. Örneğin Antik Roma’da, şairlerin yanı sıra ressamlar

istedikleri gibi "yapmakta" özgürdü, Romalıların bu eylemi tanımlamak için iki kelimesi vardı: (a) *facere* (yapmak, gerçekleştirmek, gerçekleştirmek) ve (b) yaratılmak (oluşturmak, yapmak). Bu çağda, yaratıcı eylem tamamen kişiden ayrıydı ve Zeus ve Mnemosyne - Clio, Calliope, Erato, Euterpe, Polyhymnia, Terpsichore, Melpomene, Urania ve Thalia kızlarından ilham aldığına inanılıyordu. Plato, yaratıcılığı Muse'un armağanı olarak görürken, Aristoteles yaratıcılığın tamamen doğal yasalara uyduğunu belirterek aynı fikirde değildi (Zilch 2011, s. 1-2). Hristiyanlık döneminde ise, yaratma eylemi yalnızca Tanrı'ya atfedilen bir hareket haline geldi. Bu fiil artık insan eyleminin alanını tayin etmiyordu, çünkü yalnızca ilahi bir "hiçbir şeyden yaratılma" üretebilirdi (*creatio ex nihilo*). Ancak daha sonra Rönesans'ta, Avrupa toplumlarını tanımlayan özgürlük ve bağımsızlık havası ve yaratma eylemi, insanların yapabileceği bir şey haline geldi. Bu dönemden itibaren yaratıcılığın bilimle bağlantısı oldu ve nihayetinde tüm disiplinlerden ünlü bilginlerin çalışmasına öncülük etti (Albert ve Runco, 1999).

Yaratıcılık hakkında yapılan ilk sistematik çalışma İtalyan psikiyatr Cesare Lombroso ve İngiliz bilim adamı ve doğa bilimci Francis Galton ile başlatılmıştır. Yaratıcılıktan birebir kelime olarak bahsetmese de yaratıcılık çalışmalarının önünü açacak olan Sir Francis Galton (1822-1911), insan zekasında gözlenen varyasyonun genetik olarak belirlenmiş biyolojik işlemlerle kontrol edildiğine inanılıyordu. Hipotezini test etmek için, seçkin yetenekli erkekleri araştırdı ve sahip oldukları ünlü erkek akrabaların sayısını saydı. "Yetenek ve karakterin" sadece babalardan oğullara geçirildiğini varsayarak, eğer zihinsel yetenek gerçekten kalıtsal ise, bu tür erkeklerin genel popülasyonda dağılmış olandan daha belirgin akrabaları olması gerektiğini önerdi. Kavramın modern psikoloji alanı içinde ilk araştırılması ise Lewis Terman tarafından yapılmıştır. Terman modern bilimde zeka kavramı ile yaratıcılık kavramını ayıran ilk bilim insanı olmuştur (Andreasen,2009).

Yaklaşık bir yüzyıl sonra ve kalıtsal bir muhakeme olmadan, Guilford, zekayı çok boyutlu, hiyerarşik olmayan bir özellik olarak tanımlayan bir konsept üzerinde çalışmaya başladı. Guilford'a göre zekanın işlemler, içerik ve ürünler olmak üzere üç ana boyutu bulunmaktadır. İşlemler, belirli bir göreve birden fazla çözüm üretmenin zihinsel süreci olan farklı üretimi içerir. Bu zihinsel süreç birçok araştırmacının yaratıcılık dediği şeye benzer (Kahl, 2012). Guilford'un katkısının gerçek dehası, bireysel yaratıcı düşüncüyü tanımlayan farklı yapılara göre belirsiz ancak ilginç

yaratıcılık kavramını belirleme yeteneği idi. Bu yapılar akıcılık, esneklik, yenilik, sentez, analiz, yeniden düzenleme ve yeniden tanımlamayı, karmaşıklığı ve detaylandırmayı içeriyordu. Aniden, çekici ancak belirsiz yaratıcılık kavramının ölçülüp keşfedilebilecek kapsamı, derinliği ve genişliği vardı. Guilford, yaratıcılığın tüm insanlarda sürekli bir özellik olduğunu ve tanınmış yaratıcı yeteneği olan bireylerin “hepimizin sahip olduğu şeylerden daha fazlasına” sahip olduğunu savundu (Guilford, 1950). Her kurucu katkıda olduğu gibi, Guilford’un yaratıcı bireyin özelliklerine, motivasyonlarına ve davranışlarına odaklanma tercihi, yaratıcılığın kavramsallaştırılmasının yolunu açtı.

Torrence (1974) ise yaratıcılık tanımını; yetersizlik, sorun, bilgi eksikliği ve uyumsuzluk durumlarına karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlayarak ona çözüm arama, bu bağlamda tahminler geliştirerek varsayımları değişme ya da yeniden deneme, sonrasında da sonuçları başkalarıyla paylaşma olarak yapmıştır. Stein (1953) ise kavramı, orijinal bir çalışmanın, belirli bir zümre tarafından faydalı bulunarak kullanılması veya yeterli görülmesi ile nihayetlenen bir süreç olarak tanımlamıştır. Schepers ve Van den Berg (2007) ise çalışma ortamında yaratıcılığı tanımlayarak, yaratıcılığın işgörenlerin mevcut işleriyle ilgili, bireysel olarak orijinal ve faydalı ürünler üretme eğilimi olduğunu belirtmiştir (Dinçer,2013)

Runco ve Chand’a göre yaratıcılık iki ayrı kademede gerçekleşir. Bu kademelerden ilki; problem bulma, fikirlerin oluşumu ve fikirleri değerlendirme olarak 3 kontrol bileşeninden oluşmaktadır. Diğer kademede ise bilgi ve motivasyon bulunmaktadır. Fikir oluşumu evresi; akıcılık, orijinallik ve esneklikten oluşur (Runco ve Chand, 1995)

Yaratıcılık araştırması, Guilford’un zamanından beri üç genel alana hitap etti: yaratıcı düşüncünün bilişsel süreçleri; yaratıcı düşüncünün yaratıcı kişiliği ve davranışsal unsurları; ve daha yakın zamanda, yaratıcı çalışma ile etkileşime giren ve onu destekleyen geniş çevresel bağlam. Bu yaklaşımların hepsinde odak, bilişsel işlemeyi, istikrarlı bireysel farklılıkları ve dış çevrenin birey üzerindeki etkilerini vurgulayarak, bireye tamamen dayanıyordu (Kurtzberg, 2001).

Çağdaş yaratıcılık inancı, geleneksel inancın tersine, yaratıcılığın normal kapasitede tüm insanların yaratıcı oldukları ve yaratıcılık seviyesinin sosyal çevreden etkilendiğini iddia etmektedir (Amabile, 1996). Bu bağlamda yaratıcılığa destek

veren bir çevrede var olan, bu yönde teşvik edilen ve uygun bir eğitimle desteklenen bir bireyin yaratıcı olması daha olasıdır.

Rubens (2003) zekanın yıllar boyu yaratıcılıkla ilişkilendirilmiş olsa da, yaratıcılık özelliğinin zeka gibi doğuştan gelmediğini, zeka seviyesi ile yaratıcılık arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını belirtmiştir (Kılınç, 2018). Çeşitli araştırmalar desteklemektedir ki, pozitif ruh halinin yaratıcılık üzerinde arttırıcı etkisi bulunmaktadır (Tiwana ve Mclean, 2005). Dolayısıyla liderin işgörenler üzerinde yarattığı olumlu havanın işgörenlerin ruh hallerini de pozitif etkileyerek yaratıcılığı tetikleyebileceği düşünülebilir.

Yıllar boyu yaratıcılık sadece dâhilere atfedilerek onların yüksek kapasiteleriyle ilişkilendirilmiştir. Ancak yaratıcılık kavramı doğuştan gelmez, zaman geçtikçe edinilir. Yüksek seviyede zekâ sahibi olmanın ille de yaratıcılığı garantilemediği, zekâ ve yaratıcılık arasında çok fazla bir ilişki bulunmadığı, zeki olan bir bireyin ille de yaratıcı yönünün bulunmadığı belirtilir (Rubinstein, 2003: 696).

4.1.1. Yaratıcılık Kavramının Boyutları

Yaratıcılık hakkında yapılan araştırmalar yaratıcılığı farklı perspektiflerden inceledikleri için yaratıcılığın boyutları konusunda farklı düşünceler ortaya koymuşlardır. Bu bölümde yaratıcılık konusunda yapılan önemli araştırmalara yer verilmiştir.

4.1.1.1. Amabile Yaratıcılık Teorisi

Terasa Amabile yaratıcılığı geniş bir kapsamda inceleyerek, hem bireysel yaratıcılık hakkında hem de çevresinin bireyin yaratıcılığına olan etkileri hakkında çalışmalar yapmıştır.

Amabile'in yaptığı ilk çalışmalarda yaratıcı bireylerin karakteristik özelliklerini motivasyon, işinde uzmanlık ve yaratıcı düşünce yeteneği olarak listelemiştir. Amabile'e göre yaratıcılık bu üç özelliğin kesiştiği noktada bulunmaktadır (Eren, 2002, 8).

İşinde uzmanlık, işgörenlerin amaçlanan hedeflerini gerçekleştirirken teknik bilgi donanımlarının ve bireysel yeteneklerinin elde edilmesi ve uygulanmasını ifade eder. Amabile işinde uzmanlığın yetenek kavramının temel yapıtaşını oluşturduğunu iddia etmiştir.

Yaratıcı düşünce yeteneği ise bireylerin sorunlara yaklaşımının esnekliği ve hayal gücü seviyesi ile ilgilidir. Yaratıcı bireyler, sorunların çözümünde mevcut bakış açılarını terk ederek yeni çözüm yolları aralar, bu kabiliyet; bağımsız düşünebilme, disiplin, risk alma potansiyeli ve engelleri aşma azmi gibi özellikler içerir (Canal, 2017, 57).

Motivasyon ise merakla ve istekle işe yönelik derin bağlılığı, iş yapma isteğini ifade etmektedir. Motivasyon dışsal ve içsel olarak iki çeşitte incelenmektedir. Dışsal motivasyonda işgörenler ödüle odaklanarak iş yaparken, içsel motivasyonda işgörenin göreve yönelik tamamen içten gelen bir isteği bulunmaktadır.

Amabile, bireyin yukarıdaki özelliklerine ek olarak, örgüt içinde yaratıcılığın teşvik edilmesi gerektiğini savunmuştur. Amabile bunu ölçen KEYS (yaratıcılık ikliminin değerlendirilmesi) ölçeğini geliştirmiştir. Amabile'in çalışmasına göre örgüt içerisinde bulunan üç boyut yaratıcılığı olumlu yöde etkilemektedir. Bunlar; örgütsel motivasyon, kaynaklar ve yönetim uygulamaları olarak sıralanabilir.

Örgütsel motivasyon, örgütlerin her kademesinde yaratıcı işgörenlerin ve yaratıcılığın desteklenmesini ifade etmektedir. Kaynaklar ise işgörelere sunulan ve yaratıcılığı destekleyecek her türlü aracı temsil eder. Öte yandan yönetim uygulamaları, işgörelere işlerini ifa ederken hareket alanı tanınmasını, yeteneklerine ve ilgi alanlarına göre görevler verilmesini, stratejik hedeflerin net olarak belirtilmesini kapsar (Amabile, 1996, 1156).

4.1.1.2. Torrance'ın Görüşü

Torrance ise yaratıcılığı beş boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; akıcılık, esneklik, özgünlük, ayrıntılandırma ve yeniden tanımlamadır.

- *Akıcılık*, hafızada depolanan bilgilerin, gereksinim duyulduğunda hızlı bir şekilde kullanılmasıdır.

- *Esneklik*, sorunları çözerken, mevcut çözüm yollarını bırakıp, özgür düşünerek yeni çözüm yolları bulmayı ifade etmektedir.

- *Özgünlük*, mevcut soruna alışılmadık ya da farklı çözümler üretebilmektir.

- *Ayrıntılandırma*, kurallı veya kuralsız olarak, olguları ayrıntıları ile inceleme, değişik detaylar ekleyerek mevcut halinden daha farklı bir hale getirme işlemidir.

- *Yeniden tanımlama* ise olguları, düşünceleri ve süreçleri daha önce yorumlanan şekilleri ile değil, değişik bir bakış açısıyla ifade etme becerisidir (Torrence, 2969, 7).

4.1.1.3. Mauzy ve Harriman’ının Görüşü

Mauzy ve Harriman’a göre yaratıcılık kavramının dört adet boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar motivasyon, merkan ve korku, bağlantı kurmak ve yeni fiirler oluşturmak ve değerlendirme olarak listelenmiştir.

Motivasyon, Amabile’in de belirttiği gibi içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit olarak belirtilmiştir.

Merak ve korku ise motive olan işgörenlerin harekete geçmeleri için bir gerektir. Merak bireylerin etrafında olan biteni anlamalarına ve keşifler yapmalarına olanak tanımaktadır. Diğer taraftan korku merak duygusunu bastıran, yaratıcılığa engel bir duygu olarak belirtilmiştir.

Bağlantı kurmak, daha önceden bulunan yöntemlerin belirli kısımlarını alarak çeşitli kombinasyonlarda kavramlar arasında ilişki kurmaktır. Bu boyutta, esi yöntemler terk edilerek yeni çözümler bulma aksiyonu alma tanımlanmıştır.

Değerlendirme boyutu ise düşünce, kavram ve süreçlerin bütün olasılıklarını ele alma süreci olarak ifade edilmektedir (Canal, 2017, 58).

4.1.2. Bireysel ve Örgütsel Yaratıcılık

Literatürde yaratıcılık; birey, örgüt ve grup düzeyinde yada sadece birey ve grup düzeyinde incelenmektedir. Bu çalışmada yaratıcılık bireysel ve örgütsel yaratıcılık ele alınacaktır.

4.1.2.1. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık kavramı örgütsel değişim ve inovasyonda nispeten keşfedilmemiş bir alanı tanımlar. Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı, yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç oluşturulmasıdır. Bu nedenle, genel olarak kabul edilen yaratıcı davranışın tanımı veya bu tür davranışların ürünleri örgütsel bir bağlam içine yerleştirilir (Woodman, 1993).

Örgütsel yaratıcılıkla süreçlerin tamamında yaratıcı düşüncelerden faydalanılarak, ortaya çıkan sinerji ile bireysel yaratıcılıktan gelen katkıdan daha fazla katkı elde edilebilecektir (Kılınç, 2018).

Katz ve Kahn, günümüzde yaratıcı eylemlere duyulan gereksinmenin kaçınılmaz olduğunu belirtmiş; yaratma, gönüllülük ve yeniliğe yönelik davranışı destekleyen örgüt kültürünün örgütsel yaşam için son derece hayati olduğunu eklemiştir (Gümüştuyu, 2004). Basadur'a göre yaratıcı örgütün çıktıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akdeğirmen, 2015):

Ekonomik çıktılar;

- Minimum maliyet ile üretim
- Daha hızlı biten projeler
- İnovatif mal ve hizmet üretimi
- Verimli bir işgücü
- İşgücü devir hızında düşüş

Beşeri çıktılar;

- Örgütsel adaptasyon kabiliyetinde artış
- Liderlik ve içgirişimcilik performansında artış
- Organizasyonun vizyon ve hedeflerine uygun işgörenler
- Müşteri odaklı ve stratejik düşünme yeteneği
- Departmanlar arasında iş birliğindeki artış
- Daha motive, iş birliğine açık, şirkete daha bağlı çalışanlar

Örgütlerin, organizasyonel yaratıcılığı yaygınlaştırmak için iki yöntemi vardır: çalışanların yaratıcılıklarını, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıran yeni düşünme becerilerini geliştirmeleri için teşvik etmek; ve bu becerilerin düzenli olarak kullanılmasını sağlayan bir altyapı oluşturmak (Basadur, 1997).

Örgütsel yaratıcılık anlayışı mutlaka (a) yaratıcı süreç, (b) yaratıcı ürün, (c) yaratıcı kişi, (d) yaratıcı durum ve (e) bu bileşenlerin her birinin etkileşim biçimini içerecektir (Woodman, 1993).

4.1.2.2. Bireysel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık faaliyetlerinin oluşması ve örgütlerin başarısı için bireylerin yaratıcılık kabiliyetlerinin büyük önemi vardır. Bu bağlamda, örgütsel yaratıcılık, bireysel yaratıcılıktan ayrı düşünülemez (Yılmaz ve İraz, 2013).

Ussahawanitchakit ve Sriboonlue'ye (2011) göre bireysel yaratıcılık, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi, örgütsel performansın artması, iş mükemmelliği için var olandan farklı yöntemler, prosesler, teknikler, fikirler ya da teknolojiler geliştirmesidir.

Esas amacı hedef kitlesini memnun ederek sürdürülebilir bir iş modeli ve büyüme olan şirketler, rekabetin artmasıyla, tüketicinin ihtiyaçlarını tüketici fark etmeden bulup; yaratıcı, özgün, sorun çözme ve inovatif düşünme yetisine sahip, yani aslında bireysel yaratıcılık özellikleri olan iş görenleri yardımıyla rakiplerinin önüne geçmeye çabalamaktadırlar. Dolayısı ile bireysel yaratıcılık, örgütsel yaratıcılığın temel taşı olması dolayısıyla da örgütler için yeri doldurulamaz bir öneme sahiptir (Kanbur, 2016). Bu bağlamda bireysel yaratıcılığın teşvik edilmesi ve buna imkan verecek bir iş yeri ortamı sağlanması durumunda örgütsel yaratıcılık artacak, iş yerinde yenilikler üzerinde bir model kurulabilinecektir (Shin, Park ve Lim, 2013).

Bireysel yaratıcılık aşağıdaki özelliklere sahip kişilerde görülür (Akdeğirmen, 2015);

- **Karmaşık bilgileri basitleştirir:** Bilgiler arasındaki benzerlikler ve bağlantıyı arayarak, belirsizlik, asimetri ve henüz ulaşılmamış cevaplara tahammül gösterir.
- **Problemleri tespit eder:** Henüz cevabı bulunmamış soruları sürekli araştırarak cevaplandırmaya çalışır. Her zaman ileriki bilmeceyi ne olacağını düşünür.
- **Zihinsel hareketliliğe sahiptir:** Olaylara, durumlara ya da sorunlara farklı perspektiflerden bakarak değişik durumları daha önce olmadığı şekilde açıklar. Ard arda gelen varsayımları birbirinden ayırarak ayrı ayrı değerlendirir.
- **Risk alır:** İnisiyatif alarak cevabı bilinmeyen sorunları yanıtlamaya çalışır. Durağan işlerden çabuk sıkılır. Başarısızlık durumunu kabullenir ve bir sonraki çözümü aramaya başlar.

- **İşini nesnel olarak değerlendirir:** Geri bildirimleri dikkate alarak eleştirilere açık bir tutum sergiler. Bu geri bildirimleri mevcut ve sonraki projelerinde kullanır.
- **İçsel motivasyona sahiptir:** İş yapmak için dışsal bir motivasyona yada göz altında tutulmaya ihtiyacı yoktur. İçsel motivasyon ve tutkusu yardımıyla başarıya ulaşır.

Amabile'a (1997) göre ise yaratıcılık kabiliyetleri yüksek kişiler yaptıkları işi sevmek ve daha iyi yapmak için mücadele etmek konusunda özmotivasyonu yüksek kişilerdir. Bu bağlamda yüksek düzeyde yaratıcılık özelliği olan bireyler, çalışma arkadaşlarına göre farklı amaç ve yaklaşımları olması yönünden çoğunluktan ayırt edilirler (Whatmore, 1999).

Balay (2010), yaratıcılığın öğrenme için gerekli kabiliyetler arasında en popüler olanı ancak aynı zamanda en zor geliştirileni olduğunu vurgulamıştır. Bu özelliği nedeniyle yaratıcılığı yaşam boyu sürecek ve sonsuz bir disiplin, sahip olunan bir şeyden çok bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

Başta belirsizliğe açıklık gibi bir çok özelliğin bireysel yaratıcılıkla ilgisi olmasına rağmen, bireysel yaratıcılığın en büyük emaresi kişisel esnekliktir. Yaratıcı bireyler, kendi davranışlarını geri bildirimler doğrultusunda geliştirerek örgüte çeşitlilik kazandırır ve yaratıcı organizasyonlara temel insan kaynağı oluştururlar (McGill, Slocum ve Lei, 1992).

4.2. Dönüşümcü Liderlik, Kişilik Özellikleri ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Son yıllarda dönüşümcü liderlerin işgören ve firma performansı üzerindeki etkileri sıklıkla incelenmiş olsa da dönüşümcü liderlerin bireysel yaratıcılığa etkisi nadiren araştırılmıştır. Bu konuda sunulan çelişkili bulgular ve bu çalışmaların deneysel doğası, dönüşümcü liderliğin, bireysel yaratıcılığa etkilerini gerçek bir ortamda anlamayı amaçlayan araştırmaları teşvik etmektedir (Gümüsoğlu ve İlsev, 2009, 461). Amabile, bireyin çalıştığı ortamın yaratıcılığın en önemli belirleyicilerinden biri olduğunu belirtmiş, işgörenin algıladığı çalışma ortamının, yani işgörenin organizasyonuna yüklediği anlamın bireysel yaratıcılıklarını ve dolayısıyla inovasyon kabiliyetlerini etkilediklerini savunmuştur. Buna ek olarak, işgörenleri ile

bireysel olarak ilgilenen dönüşümcü liderler, işgörenlerinin özyeterlilik hissiyle yaratıcılıklarını olumlu yönde etkileyebilmektedirler (Bass,1990).

Jaussi ve Dionne'nin Amerika'da yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik ile bireysel yaratıcılık arasında bir ilişkinin olmadığı belirtilmiş, ancak, Shin, 2003 yılında Kore'de 260 arge çalışanı ve 46 yönetici ile yaptığı çalışmada, ülkemizde ise Gümüsoğlu 165 işgören ve 43 yöneticinin katıldığı bir araştırma ile, dönüşümcü lider ile bireysel yaratıcılık arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Gümüsoğlu ve İlsev, 2009: 470).

Bireysel yaratıcılık seviyesi bireyin bulunduğu dış ortam kadar, bireyin karakter özelliklerinden de etkilenmektedir (Furnham, 2008, 1067). MacKinnon (1978) yaratıcı kişinin karakter özelliklerinin şu şekilde olduğunu öne sürmüştür: ortalamanın üstünde mevcut koşullara adaptasyon yeteneği, baskı altında çalışabilme, bazı durumlarda baskıyı sönümleyebilme ve içe dönüklük eğilimi. MacKinnon'un yaptığı bu araştırmaya katılan her grubun üçte ikisinin veya daha fazlasının içe dönüklük eğilimi göstermesi, içe dönüklerin genel popülasyonun sadece dörtte birini içerdiği göz önüne alındığında araştırmayı önemli kılmaktadır (Kiersey ve Bates, 1984).

Diğer birçok araştırmacı da, hem sanatta hem de bilimde yaratıcı bireylerde içedönüklük karakter özelliğine sıkça rastlandığını vurgulamıştır (Cattell ve Drevdahl, 1955; Eysenck, 1983; Gotz ve Gotz, 1979; Roe, 1951). Sternberg ve Stenberg (1988) içedönük bireylerin görev odaklı, sosyal ilişkilere normalden daha az odaklı olduğundan içsel bir özyönetim sistemi olduğunu belirtmiş, yaratıcılığı ortaya koymak için insanlarla ilişkilerinde bile içsel bir kapsamın gerekli olduğunu vurgulamıştır (s.142). Roe (1963) içedönük bireylerin insanlar dışındaki konulara odaklandıklarını, özellikle kişilerarası tartışmalardan uzak olduklarını, dolayısıyla hayal kurma, sanat ya da fikir üretme gibi kendi kontrollerindeki konulara odaklanmayı tercih ettiklerini iddia etmiştir (Rhades, 1990: 288).

Sak'ın (2016) derleme çalışmasında da en sık bahsedilen özellikler orijinal düşünme, yüksek zekaya sahip olma, yaratıcı farkındalık, mantıksal ve sıradışı düşünme, gelişmiş sorgulama becerileri, bilgi ve tecrübe sahibi olma, bağımsız karar verme, risk alma, enerjik olma, meraklı olma, esprituél olma, bilinmeye karşı ilgi duyma, gelişmiş hayal gücü, estetik duyarlılık, açık görüşlülük, yalnız kalma ihtiyacı,

sezgisel, duygusal ve gelişmiş etik değerlere sahip olma biçiminde özetlenmiştir. Özellikle yalnız kalma ihtiyacı içedönüklüğün bir alt boyutu olduğundan yaratıcılıkla içedönüklük arasında pozitif bir anlamlı ilişki olabileceği sonucu çıkabilir.

Aggarwal (2017) ise 200 ortaokul öğrencisi üzerinde araştırma yapmış, ancak içedönüklük-dışadönüklük karakter özelliklerinin yaratıcılık üzerinde hiçbir etkisi olmadığını savunmuştur. Bunun nedenini, yaratıcılığın eşyalar ve düşünceler arasındaki ilişkisini bulmakla ilgili olması, ancak, içedönük-dışadönük karakter özelliklerinin kişilerin dışarıyla kurduğu ilişki ile ilgili olması ile ilgili olduğunu iddia etmiştir (s 21).

Öte yandan King ve Walker yaratıcılıkla beş faktör karakter özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırmalarının sonucunda dışadönüklük ve deneyime açıklık ile yaratıcılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlar, uyumluluk, sorumluluk ve nevrozla yaratıcılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir (1996). Eysenck (1985) de yeni deneyimler ve heyecan aramak faktörünü dışadönüklük boyutunun bir yönü olarak ele almaktadır (Akt. Feist ve Feist, 2008). Batey ve Furnham (2006) ise dışadönüklüğün yaratıcılığa etkisini sanat üzerinde, bilimsel çalışmalarda ve günlük hayatta olmak üzere üç ayrı alanda incelemiş, dışadönüklük ile sanat alanındaki yaratıcılık arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki; bilimsel alanda negatif yönlü zayıf bir ilişki ve günlük hayatta pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Yuan ve Zhou ise Hofstede'nin kültür kuramında sınırlarını çizdiği güç mesafesinin yüksek olması durumunda, örgüt çalışanlarının yaratıcılık düzeylerinin olumsuz olarak etkilendiğini savunmuşlardır. Güç mesafesini hafifletmek büyük ölçüde kurum kültürüne ve örgütteki liderlere bağlıdır. Bu bağlamda bireysel düzeyde ilgi boyutuyla dönüşümcü liderlerin yaratıcılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olacağını, ayrıca, startuplar gibi yatay veya fonksiyonel örgüt yapısı olan örgütlerde, genellikle dikey organizasyon yapısını benimseyen kurumsal şirketlere göre daha fazla bireysel yaratıcılığın beslenerek gelişebileceği söylenebilir (2015).

Cain, içedönük kişilik özelliklerinin yaratıcılığa olumlu katkısı olduğunu, bunun sebebinin içedönüklerin bağımsız ve tek başına çalışmayı tercih etmesi, dolayısıyla daha konsantre olarak ve dikkatleri dağılmadan yeniliklere odaklanabildiklerini iddia etmiştir. Ayrıca, bir çok örgütün dışadönükler için dizayn edildiğini –her şeyin takım

alışması halinde yapılmasını gerektiren, açık ofislerde çalışılan örgütler- ve içe dönüklerin kendilerini ifade edemediklerini iddia etmiştir (2012). Bu düşünce dikkate alındığında, startup'ların genellikle evden de çalışılabilen, güç mesafesinin kısa olduğu ve yatay organizasyonlar olduğundan içedönük insanların kendilerini daha rahat fark edebileceği ve yaratıcılık özelliklerini açığa çıkarabilecekleri düşünülmektedir .

5. STARTUPLARDA VE KURUMSAL ŞİRKETLERDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLERİN BİREYSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİNDE İÇEDÖNÜKLÜĞÜN/DIŞADÖNÜKLÜĞÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; İstanbul’da kurumsal şirketler ve startupta çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, araştırma modeli ve hipotezleri, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri, öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan analizleri ve son olarak elde edilen bulguların yorumlarına yer verilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Organizasyonların sürekli olarak bulundukları pazardaki rekabet şartlarına uyum sağlamaları, bunu yapabilmek için de devamlı olarak mevcut sistemlerini, ürünlerini, yaklaşımlarını yenilemeleri gerekmektedir. Organizasyonlardaki yaratıcı işgören ve yöneticiler işte bu yenilikleri hayata geçirerek organizasyonlarına rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda yaratıcılığın organizasyonlar için hayati önemi olduğunu söylemek mümkündür.

Ülkelerin ekonomisinde giderek daha önemli bir yer edinen startupların ise öncelikle hızlı bir şekilde büyümek, var olan pazarlarda kendine yer edinmek ve gerektiğinde kendi pazarını oluşturmak için, yaratıcı insanlara, kurumsal ve köklü şirketlerden daha çok ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlerin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde içedönüklüğün moderatör rolünü tespit etmek ve startup ve kurumsal şirketlerde sonucun değişkenliğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Sözkonusu araştırma, organizasyonlar açısından, dönüşümcü liderliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisini, bu etkiye içedönüklük kişisel özelliğinin moderatör rolünü tespit etmek ve startup ve kurumsal şirket ortamlarında bu etkinin değişkenliğini gösterebilmek açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, henüz dönüşümcü

liderlerin startuplarda ve kurumsal şirketlerde bireysel yaratıcılık üzerinde etkisinde yarattığı farkı inceleyen bir araştırma olmaması araştırmanın önemini daha da arttırmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, bu alanda yapılacak benzer çalışmalara da yol göstereceği düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Startuplar ve kurumsal şirketlerde dönüşümcü liderliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde içedönüklüğün moderatör rolünü tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini, İstanbul'da kurumsal şirketlerde ve startuplarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Startuplar literatürde hızlıca büyümeye odaklanmış, kendine özgü kültürü olan, dinamik, enerjisi yüksek ve genellikle teknoloji tabanlı firmalar olarak tanımlanmıştır ve bu özellikleri ile yeni kurulan diğer işletmelerden ayırt edilmektedirler. Kurumsal şirketler ise işleyiş süreci kişilerden bağımsız olarak tasarlanan, sıkı kurallara dayalı olarak işletilen ve sistem içerisinde yönetilen işletmelerdir (Şahin, 2018). Araştırma kapsamında anketler bu tanımlara paralel olarak, İstanbul'da bulunan kurumsal şirket çalışanlarına, teknokentlere ve kuluçka merkezlerine gönderilmiştir.

Araştırmada tesadüfi olmayan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda İstanbul'da kurumsal şirkette çalışan 128, startup'ta çalışan 92 kişiden web tabanlı anketler aracılığıyla toplam 220 veri toplanmış, bu katılımcılardan ikisinin yanıtları sağlıklı veriler içermediğinden analize dahil edilmemiş, 218 anketle analiz yapılmıştır.

Ölçeklerdeki maddelerin katılımcılar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen yanıtların gerçeği yansıttığı ve katılımcıların hiç bir baskı altında kalmadan anketi yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Anket, İstanbul ilinde faaliyet gösteren çeşitli büyüklüklerdeki kurumsal şirketler ve startuplara uygulandığından coğrafi bir sınırlılığa, ankete kobilerin ve aile şirketlerinin dahil edilmemesi nedeniyle firma sınırlılığına, tesadüfi olmayan kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan 218 işgörene uygulandığından kişi sınırlılığına, bunlara ek olarak araştırmanın belirli bir zaman diliminde yapılmış olması dolayısıyla zaman sınırlılığına sahiptir.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırma nicel yöntemler kullanılarak yapılmış olup veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Startuplar ve kurumsal şirketlerde dönüşümcü liderliğin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde içedönüklüğün moderatör rolünü tespit etmek amacıyla üç adet ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler; bireysel yaratıcılık ölçeği, kişilik envanteri ve dönüşümcü liderlik ölçeğidir.

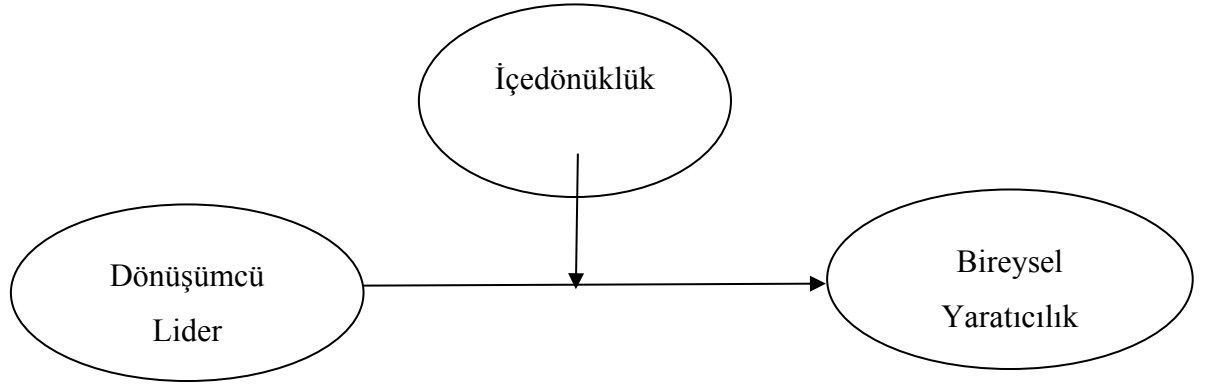
İşgörenlerin yaratıcılık seviyelerini ölçmek için Balay tarafından 2010 yılında geliştirilen tek boyut ve 16 ifadeden oluşan “Bireysel Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır.

Aynı zamanda, çalışanların içedönüklük özelliklerini ölçmek amacıyla John, Donahue ve Kentle tarafından 1991 yılında geliştirilen kişilik envanteri kullanılmıştır. Toplam 44 sorudan oluşan envanterin Alkan tarafından 2007 yılında geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır (Alkan, 2007). 5’li likert ölçeği formatında hazırlanan bu envanter içerisinden sadece içedönüklük&dışadönüklük soruları ankete dahil edilmiştir. Anket 8 sorudan ve içedönüklük (2., 5. Ve 7. sorular) ve dışadönüklük (1., 3., 4., 6. ve 8. sorular) olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 5 adet (1., 3., 4., 6. ve 8. sorular) ters soru bulunmaktadır.

Anket katılımcılarının mevcut liderlerinin dönüşümcü liderlik vasıflarına ne kadar sahip olduklarını ölçmek amacıyla Podsakoff’un 1996 yılında geliştirdiği 23 maddeden oluşan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek İşcan tarafından Türkçeye çevrilmiş, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yine İşcan tarafından yapılmıştır. Ölçekte idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere 4 boyut varken, araştırmada yapılan faktör analizi sonucunda ölçek iki boyutta toplanmış; bu boyutlar idealleştirilmiş etki ve ilgi motivasyon ve teşvik boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam iş tecrübeleri, daha önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadıkları ile pozisyonlarını öğrenmek amacıyla sorulan 6 demografik soru vardır. Buna ek olarak katılımcılardan çalıştıkları şirketi bir startup olarak mı yoksa bir kurumsal şirket olarak mı tanımladıkları sorulmuştur.

Anket ifadeleri beşli likert ölçeğinde sorulmuş olup, cevap seçenekleri: “1: Kesinlikle katılmıyorum”, 5 : “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolü vardır.

H2: Dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolün etkisi, çalışılan şirketin türüne göre değişkenlik göstermektedir.

5.4. Bulgular ve Yorumlar

5.4.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırma kapsamında, ankete katılan işgörenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerlerinde ve sektörde yıl bazında çalışma süreleri ile pozisyonlarına ait özellik ve demografik değişkenleri aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 2: Örneklem Grubunun Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Kurumsal Şirket	127	58.26
Startup	91	41.74
Toplam	218	100

Ankete cevap veren işgörenlerden 127'sinin (%58.26) kurumsal bir şirkette çalıştığı, diğer 91 kişinin (%41.74) ise startupta çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 3: Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Özellik	Frekans	Yüzde
Kadın	89	40.83
Erkek	129	59.17
Toplam	218	100

Frekans analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde ankete cevap veren 218 işgörenden 89’u kadın (%40.83), 129’u ise erkektir (%59.17).

Tablo 4: Örneklem Grubunun Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
22-27	56	25.69
28-33	93	42.66
34-41	42	19.27
42-49	18	8.26
50 ve üzeri	9	4.13
Toplam	218	100.0

Ankete katılanların yaş aralıkları incelendiğinde, 22-27 yaş aralığında 56 kişinin (%25.69), 28-33 yaş aralığında 93 kişinin (%42.66), 34-41 yaş aralığında ise 42 kişinin (%19.27), 42-49 yaş aralığında 18 kişinin (%8.26), 50 ve üzeri yaş aralığında ise 9 kişinin (%4.13) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Yüksekokul	14	4.42
Üniversite	125	57.34
Y.lisans ve üzeri	79	36.24
Toplam	218	100.0

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 14 kişinin yüksekokul (%4.42), 125 kişinin üniversite (%57.34), 79 kişinin yüksek lisans ve üzeri (%36.24) mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Örneklem Grubunun Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	77	35.32
6-10 yıl	67	30.73
11-15 yıl	37	14.68
16 yıl ve üzeri	42	19.27
Toplam	218	100.0

Ankete katılanların toplam iş tecrübeleri incelendiğinde ise 1-5 yıl arası 77 kişi (%35.32), 6-10 yıl arası 67 kişi (%30.73), 11-15 yıl arası 37 kişi (%14.68), 16 yıl ve üzeri ise 42 kişi (% 19.27) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7: Örneklem Grubunun Farklı Bir Şirkette Çalışıp Çalışmadığının Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Evet	174	79.82
Hayır	44	20.18
Toplam	218	100.0

Ankete cevap veren işgörenlerden 174'ünün (%79.82) farklı bir şirkette çalıştığı, kalan 44 kişinin (%20.18) ise farklı bir şirkette tecrübesinin mevcut olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Örneklem Grubunun İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Değişken	Frekans	Yüzde
Uzman	129	59.17
Yönetici	89	40.83
Toplam	218	100.0

Son olarak, katılımcıların işyerlerindeki pozisyonları incelendiğinde, 129 kişinin (%59.17) uzman, 89 kişinin (%40.83) ise yönetici olarak çalıştığı saptanmıştır.

5.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıdaki maddenin, birbirleri ile tutarlı olarak belirli boyutlar altında toplandığı çok değişkenli analizlerin genel adıdır (Gürbüz, Şahin, 2016, 309). Araştırmanın bu bölümünde yaratıcılık ölçeği, beş faktör kişilik özellikleri ölçeği ve dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör sonuçları incelenmiştir. Kaiser-Meyer-olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testleri de veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla, faktör analizinden önce incelenmiştir.

Analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9: Yaratıcılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		.941
Bartlett Testi		
Ki-kare	2148.16	
df	120	
Anlamlılık (Sig.)	.000	

Yapılan analiz sonucunda yaratıcılık ölçeğinin KMO örneklem yeterlilik gücü .941 olarak bulunmuştur. Bartlett's küresellik testinin sonucu da ($p < .05$; $p: .000$) olduğundan anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle yaratıcılık ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmış, ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır (Gürbüz, Şahin, 2016, 319).

Literatürde tek boyuttan oluştuğu kabul edilen, 16 ifadeden oluşan yaratıcılık ölçeğine temel bileşenler analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçek maddeleri tek faktör altında toplanmıştır.

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin yapılan ilk analiz sonucunda KMO örneklem yeterlilik gücünün .849 seviyesinde olduğu ve Bartlett's küresellik testinin sonucunun da anlamlı olduğu ($p < .05$; $p: .000$) saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle beş faktör kişilik özellikleri ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılarak faktör analizi sürdürülmüş olup ölçeği oluşturan maddeler dışadönüklük ve içedönüklük olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Yapılan analizlerin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 10: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Küresellik Test Sonucu

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		.848
Bartlett Testi		
Ki-kare	702.910	
df	28	
Anlamlılık (Sig.)	.000	

Tablo 11: Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

Soru İfadeleri	Dışa Dönüklük	İçe Dönüklük
Enerji doluyum	0.89	
Diğer insanları heveslendiririm	0.756	
Dışa dönük, sosyal biriyim	0.719	
Çekingen değilim	0.601	
Konuşkan biriyim	0.561	
Bazen utangaç ve çekingenim		0.818
İçine kapanık biriyim.		0.775
Sessizim		0.72

Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin veri setinin KMO örneklem yeterlilik gücü .957 seviyesindedir. Bartlett's küresellik testinin sonucunun ise anlamlı olduğu ($p < .05$; $p: .000$) bulunuştur. Tüm bu bulgular doğrultusunda dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmış ve analize devam edilmiştir.

Literatürde dört boyuttan (idealleştirilmiş etki, ilham verme, entellektüel teşvik, bireysel ilgi) ve 23 ifadeden oluşan ölçeğe temel bileşenler analizi, varimax rotasyonu ile uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizinden sonra, literatürdeki ölçeğin boyutlarının dışında kalan, tek boyut oluşturan, tekrar eden maddeler elenerek analiz yenilenmiştir. Bu işlem sonucunda 13. ve 14. madde ölçekten çıkartılmış ve geriye 21 ifade kalmıştır.

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barlett's Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		.957
Bartlett Testi		
Ki-kare	4406.070	
df	253	
Anlamlılık (Sig.)	.000	

Analizin sonucunda ölçek maddeleri iki faktörde toplanmıştır. Bu boyutlar idealleştirilmiş etki ve ilgi motivasyon ve teşvik boyutu olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 13: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Tablosu

	Component	
	1	2
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	.850	
Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	.838	.278
Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder	.805	.231
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	.800	
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	.799	.337
Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	.796	.380
Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	.769	.381
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur	.768	.231
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	.756	.353
Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	.747	.401
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	.745	.332
Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	.738	.479
Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	.732	.445

İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	.727	.337
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	.722	
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	.712	.319
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	.584	.410
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler		.793
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.		.743
Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder	.341	.646
İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	.327	.590

5.4.3. Güvenirlilik Analizi

Faktör analizinin uygulanmasının ardından ölçeğe dahil olan tüm altboyutların güvenilirliklerinin elde edilmesi gerekmektedir. Güvenirlilik analizi yapılırken, Alpha modeli kullanılır. Cronbach's Alpha değerinin .70 ve üstü olduğu durumlarda ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2016, 309).

Sırasıyla ölçeklerin cronbach's alpha değerleri; yaratıcılık ölçeği için .943, kişilik özellikleri ölçeği için .853 ve dönüşümcü liderlik ölçeği için .961 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçlarından hareketle, araştırma için kullanılan ölçeklerin sosyal bilimler açısından güvenilir olduğunu söylenebilmektedir.

Tablo 14: Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Ölçek	Cronbach's Alpha	Ortalama	Std. sapma
Kişilik özellikleri (İçedönüklük)	.853	2.194	.668
Dönüşümcü Liderlik	.961	3.467	.844
Yaratıcılık	.943	3.974	.647

Yaratıcılık, dönüşümcü liderlik ve kişilik özellikleri değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde yaratıcılık için ortalamanın 3.97 (std. sapma .64), içedönüklük için ortalamanın 2.19 (std. sapma .66) ve dönüşümcü liderlik için ortalamanın 3.46 (std. sapma .84) olduğu saptanmıştır. Bu durumda anket katılımcılarının çoğunlukla kendilerini dışadönük ve yaratıcı olarak nitelendirdikleri, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini de ortalamanın üzerinde buldukları söylenebilir.

5.4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon iki veya daha fazla değişken arasında bulunan ilişkiyi ve bu ilişkinin şiddetini ifade etmektedir. “r” harfi ile ifade edilen korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında değerler alır.

$r > 0$ değişkenler arasındaki ilişkinin aynı yönde olduğunu, $r < 0$ ilişkinin ters yönde olduğunu ve $r = 0$ ise değişkenler arasında ilişki olmadığını ifade etmektedir. r sayısının büyüklüğü ise ilişkinin şiddetini göstermektedir (Gürbüz, Şahin, 2016, 264).

Tablo 15: Faktörler Arası Korelasyonlar

	Yaratıcılık	Dönüşümcü Liderlik	İçedönüklük
Yaratıcılık	1		
Dönüşümcü Liderlik	.428**	1	
	.000		
İçedönüklük	-.481**	-.281**	1
	.000	.000	

**p< .05, N=218

Tablo 15’te değişkenler arası korelasyon sonuçları gösterilmiştir:

Dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ilişkisinde bulunan korelasyon katsayısı $r = .428$ olarak hesaplanmıştır. $p = 0.000 < .05$ olduğu için sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Bu bağlamda Dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır

İçedönüklük kişilik özelliği ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin korelasyon katsayısı ise $r = -.481$ olarak elde edilmiştir. $p = 0.000 < .05$ olduğu için sonuçlar anlamlı olarak kabul edilmekte ve içedönüklük ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve orta düzeyde olduğu gözlemlenmektedir.

5.4.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanmasını ifade etmektedir. Regresyon analizinin çeşitleri bağımsız değişken sayısına bağlı olarak belirlenmekte, eğer bir bağımsız değişkenle model kuruluyorsa analiz basit regresyon analizi, iki veya daha fazla bağımsız değişkenin etkisi inceleniyorsa çoklu regresyon analizi olarak isimlendirilmektedir. Buna ek olarak, bazı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğunu biliniyorsa ve teorik çerçeve bu kabulün üzerine oluşturulmuşsa hiyerarşik regresyon analizi uygulanır. Bu şekilde ikinci grupta modele girilen bağımsız değişkenlerin, birinci grupta modele giren bağımsız değişkenlere kıyasla bağımlı değişken üzerinde ne kadar fazla etkisi olduğu görülebilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2016, 268).

Bu bölümde, araştırmanın modelinde bulunan değişkenler kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek için %95 güven sınırında uygulanan regresyon analizlerinin sonuçları verilmektedir. Tablo 16’da dönüşümcü liderlik ile bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiye ait model özeti görülmektedir.

Tablo 16: Dönüşümcü Liderlik – Bireysel Yaratıcılık Modeli Özeti

c	R	R²	ΔR^2
1	.428 ^a	.183	.179

Tabloya göre işgörenlerin bireysel yaratıcılıklarının %18.3’ünün dönüşümcü liderlikten etkilendiği ortaya çıkmaktadır. $p = 0.000 < .05$ olması sebebiyle hesaplanan $R = .428$ değerinin ve modelin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 17’ de ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik – Bireysel Yaratıcılık Modeli Katsayılar Tablosu

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
1	(Sabit)	1.975E-15	.061		.000	1.000*
	Dönüşümcü Liderlik	.428	.061	.428	6.958	.000*

*p<.05, N=218

Dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık regresyon denklemi (bireysel yaratıcılık =.428*dönüşümcü liderlik) şeklinde formüle edilir. Bu bağlamda Tablo 17'ye göre dönüşümcü liderlik kalemindeki bir birim artış, bireysel yaratıcılığı .428 birim arttıracaktır. Sabit terimin p değeri ($1 > 0.001$) olduğundan denkleme dahil edilmemiştir. Standart hatanın 0 veya 0'a yakın olması ise, fonksiyonun iyi seçildiği ve X değişkeninin Y üzerinde etkisini olduğu olarak kabul edilmektedir.

Araştırmada $p = .000 < .05$ ve $t = 6.958 > 2$ olduğu için dönüşümcü liderlik değişkeninin katsayısı anlamlıdır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Korelasyon katsayılarının gösterildiği tabloda iki değişken arasında pozitif yönlü orta derece bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla dönüşümcü liderler bireysel yaratıcılığı arttırmaktadır.

Bu sonuçlardan hareketle dönüşümcü liderlerin, diğer liderlerden farklı olarak işgörenlerine bir vizyon sunması, bireysel olarak performansları ile ilgilenmesi ve onları hedefledikleri değişime vizyon ortakları olarak konumlandırmaları sebebiyle işgörenlerini motive etmekte olan dönüşümcü liderlerin, bu özellikleri ile işgörenlerinin bireysel yaratıcılığını destekledikleri düşünülmektedir.

Tablo 18'de dönüşümcü liderlik, içedönüklük ve bireysel yaratıcılık ilişkisine yer verilmiştir. Tabloya göre bireysel yaratıcılık %18.3 oranında dönüşümcü liderlik ile açıklanabilirken; %14.1 oranında içedönüklük ile açıklanabilmektedir. Bu bağlamda %32.4 oranında değişimin bağımsız değişkenler olan içedönüklük ve dönüşümcü lider değişkenlerine bağlı olduğu söylenebilir. Analizin ANOVA sonucu incelendiğinde tablodaki anlamlılık değeri (Sig.) 0.05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkendeki varyansını o kadar iyi açıkladığı varsayılır

(Gürbüz, Şahin, 2016, 279). Bu durumda Sig. değeri 0.000 olduğundan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$).

Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik, İçedönüklük ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi Modeli Özeti

Model	R	R ²	ΔR^2
Dönüşümcü Liderlik	.428 ^a	.183	.179
İçedönüklük	.569 ^b	.324	.318

Tablo 19’da ise dönüşümcü liderlik, içedönüklük ve bireysel yaratıcılık ilişkisi modeli katsayıları görülmektedir. Hem dönüşümcü liderlik hem de içedönüklük için p değerinin 0.000 olduğu görülmektedir. Buna göre hem dönüşümcü liderliğin hem de içedönüklüğün bireysel yaratıcılığı açıklamada anlamlı katkısı bulunmaktadır ($p < 0.001$). Tablodaki beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğu zaman, sonuçlar korelasyon tablosunun verileri ile de karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerinde orta derecede anlamlı ve pozitif bir katkısı, içedönüklüğün ise orta derecede anlamlı ve negatif bir katkısı olduğu saptanmıştır.

Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik, İçedönüklük ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisi Modeli Katsayılar Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
(Sabit)	1.286	.200		6.432	.000*
Dönüşümcü Liderlik	.318	.058	.318	5.443	.000*
İçedönüklük	-.586	.087	-.391	-6.699	.000*

* $p < .05$, N=218

Düzenleyici değişken, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişkenler olarak tanımlanmaktadır. Düzenleyici etki hem arttırıcı yönde, hem azaltıcı yönde hem de karşıt yönde olabilmektedir (Gürbüz, Şahin, 2016, 294). Dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolü tablo 20 ve tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 20’de dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolü modeli özeti verilmiştir.

Tablo 20: Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Özeti

Model	R	R ²	ΔR ²
1	.428 ^a	.183	.179
2	.601 ^b	.361	.352

Tablo 20’de yer alan regresyon analizinde oluşturulan iki modele ait özet bilgiler dikkate alındığında, dönüşümcü liderlik bireysel yaratıcılığın %18.3’ünü açıklamaktadır (R²=%18.3). İkinci model ise dönüşümcü liderliğin içedönüklüğün düzenleyici rolü ile incelendiğinde yaratıcılık üzerindeki etkisinin %36.1’e çıktığını göstermektedir. Bu durumda moderatör terim, dönüşümcü liderlikten %17.8 oranında daha fazla bireysel yaratıcılık üzerindeki varyansı açıklamaktadır. Değişkenlerin ANOVA sonuçları incelendiğinde Sig. değeri 0.000 olduğundan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p< 0.01).

Tablo 21’de dönüşümcü liderlik ile yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolü modeli katsayıları verilmiştir.

Tablo 21: Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Katsayıları Tablosu

	Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar (Beta ve Std. Hata)		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
1	Sabit	1.975E-15	.061		.000	1.000
	Dönüşümcü Liderlik	.428	.061	.428	6.958	.000**
2	(Sabit)	.049	.056		.879	.380*
	Dönüşümcü Liderlik	.304	.057	.304	5.336	.000**
	İçedönüklük	-.359	.058	-.359	-6.238	.000**
	Moderatör	.177	.050	.197	3.533	.001**

**p<.01, *p<.05

Tablo 21 incelendiğinde birinci kısımda dönüşümcü liderlik ($\beta = .428$, $p < .01$)'in bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İkinci grupta modele eklenen düzenleyici değişken ile birlikte sonuçlar incelendiğinde; dönüşümcü liderliğin ($\beta = .304$, $p < .01$), içedönüklüğün ($\beta = -.359$, $p < .01$) ve düzenleyici değişkenin ($\beta = .177$, $p < .01$) bireysel yaratıcılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 21'deki beta değerlerinden hareketle, içedönüklüğün aslında bireysel yaratıcılıkla negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, ancak içedönük bireylerin dönüşümcü liderlerle çalışması halinde dönüşümcü liderlerin yaratıcılıkları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve %17.7 olarak açıklanabildiği saptanmıştır. Bu bilgiler ışığında H1 hipotezi, dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolü olduğu, kabul edilmiştir.

Kurumsal şirketler ve startaplarda dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolünü incelemek amacıyla kurumsal şirket çalışanlarının verileri ayrı ayrı regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 22’de kurumsal şirket çalışanlarının verileri yer almaktadır.

Tablo 22: Kurumsal Şirket Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Katsayıları Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
(Sabit)	-.076	.080		-.947	.345
Dönüşümcü Liderlik	.225	.081	.222	2.769	.006**
İçedönüklük	-.332	.090	-.315	-3.702	.000**
Moderatör	.167	.082	.169	2.043	.043*

**p<.01, *p<.05

Tablo 23’te startup çalışanlarının verileri yer almaktadır.

Tablo 23: Startup Çalışanlarında Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcılık İlişkisinde İçedönüklüğün Düzenleyici Rolü Modeli Katsayıları Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar Beta	t	p
(Sabit)	.203	.082		2.481	.015*
Dönüşümcü Liderlik	.317	.083	.310	3.804	.000**
İçedönüklük	-.406	.072	-.453	-5.621	.000**
Moderatör	.211	.060	.270	3.516	.001**

**p<.01, *p<.05

Tablo 22 ve tablo 23 incelendiğinde her iki grupta da dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta_1=.225$, $\beta_2=.317$, $p<.01$). Ayrıca, hem startaplarda hem de kurumsal şirketlerde içedönüklük kişilik özelliği işgörenlerin bireysel yaratıcılığını negatif yönlü olarak etkilemektedir (($\beta_1=-.332$, $\beta_2=-.406$, $p<.01$). Moderatör değişken olan içedönüklük kişisel özelliğinin ise kurumsal şirketlerde anlamlı bir katkısı gözlemlenmezken ($\beta=.167$,

$p > .01$), startaplarda pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı olduğu saptanmıştır ($\beta = .211$, $p < .01$). Bu durumun sebebi kurumsal şirketlerde kalite ve iş şemalarının çalışanlarının yaratıcılıklarına izin vermeyecek kadar katı olması olarak gösterilebilir. Ayrıca startaplarda dönüşümcü liderlerin beta değerlerinin yüksek çıkması, kurumsal şirketlere nazaran startaplarda liderlerin oyun alanlarının daha geniş olduğunu, başka bir deyişle etki alanlarının daha fazla olduğunu bize göstermektedir. Bu bilgiler ışında H2 hipotezi dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolün etkisi, çalışılan şirketin türüne göre değerkenlik göstermekte olduğu, doğru kabul edilmiştir.

5.4.6. T Testi

İki grup verinin ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak belirlemek üzere T testi kullanılmaktadır. Tablo 24'te kurumsal şirketlerde ve startaplarda çalışan işğörenlerin yaratıcılık ve dönüşümcü liderlik verileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 127 adet kurumsal şirket çalışanının yaratıcılıklarının ortalama değer 3.86 çıkarken, aynı değer 91 adet startup çalışanı için 4.12 ıkmiş, dolayısıyla startup çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Öte yandan, startaplarda liderlerin dönüşümcülük özelliği gösterme ortalaması 3.73 çıkarken, aynı değer kurumsal şirketlerde 3.27 olarak belirlenmiştir. Bu bilgiler ışığında, startup liderlerinin de kurumsal şirketlerde çalışan liderlerden daha fazla dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 24: T Testi Sonuçları

	şirket Türü	N	Mean	Std. Deviation
Yaratıcılık	Kurumsal şirket	127	3.86	.63
	Startup	91	4.12	.63
Dönüşümcü Liderlik	Kurumsal şirket	127	3.27	.82
	Startup	91	3.73	.80

Tablo 25'te ise gruplar arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Hem yaratıcılık için hem de liderlik için significant değer $p < .05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 25: T Testi Değerleri

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Yaratıcılık	.036	.851	-2.992	216	.003
			-2.997	195.18	.003
Dönüşümcü Liderlik	1.952	.164	-4.105	216	.000
			-4.118	196.18	.000

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 25’te yer almaktadır.

Son olarak demografik değişkenlerin bireysel yaratıcılık ile ilişkisi incelenmiş, ancak, sadece işgörenin pozisyonunun yaratıcılık seviyesini ile ilişkisinin anlamlı bir sonucu olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 26: Yaratıcılık İşgörenin Pozisyonu Yaratıcılık İlişkisi

	Şirket Türü	N	Mean	Std. Deviation
Yaratıcılık	Uzman	129	3.82	.61
	Yönetici	89	4.18	.63

Tablo 26’da incelenen analiz sonuçlarına göre 129 adet uzmanın yaratıcılık değerlerinin ortalaması 3.82 çıkarken, aynı değer yöneticiler için 4.18 çıkmış, bu bağlamda yöneticilerin bireysel yaratıcılık seviyelerinin uzmanlardan daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 27: Demografik Değişkenler İçin T Testi Sonuçları

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Yaratıcılık	.304	.582	-4.134	216	.000
				186.346	.000

Tablo 27’te ise gruplar arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarında ortaya çıkan significant değeri $p < .05$ olduğundan gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 28: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün kısmi düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H2: Dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolün etkisi, çalışılan şirketin türüne göre değişkenlik göstermektedir.	Kabul

6. SONUÇ

Hayli rekabetçi pazar koşullarında hayatta kalmak için, şirketlerin, müşterilerinin beklentilerini karşılamak amacıyla mevcut uygulamaları iyileştirip yeniden yapılandırmaları, müşterilerine inovatif çözümler sunmaları, bazı durumlarda ise müşterilerinin ihtiyaçlarını onlardan önce fark ederek harekete geçmeleri gerekmektedir. Bu aksiyonları almanın en hayati koşulu, örgütlerin inovasyona dayalı bir örgüt kültürü yaratması, bunun için de işgörenlerinin bireysel yaratıcılık özelliklerini desteklemesidir. Dönüşümcü liderler; yeniliklere hızla adapte olup örgüt içinde yeni uygulamaların gerçekleşmesini sağlamaları, vizyon sahibi olmaları ve işgörenlerinin mevcut potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamaları nedeniyle hem örgütsel yaratıcılığa hem de bireysel yaratıcılığa katkı sağlamaktadırlar.

Bireysel yaratıcılık seviyesi dış etkenlerle desteklenebildiği gibi bireylerin kişisel özelliklerinden de etkilenmektedir. Konu ile ilgili yapılmış araştırmalar bireylerin içedönük veya dışadönük kişilik özellikleri göstermesinin yaratıcılık düzeyi üzerindeki etkisi konusunda henüz mutabık kalmamış, her ne kadar yaratıcılığın organizasyonlar için hayati öneme sahip olduğu düşünülse de, yaratıcı bireylerin istihdam edilebilmesi için içedönük mü yoksa dışadönük mü olduğu konusunda ortak bir yargıya varılamamıştır.

Yaratıcılığa, dolayısı ile dönüşümcü liderlere en çok ihtiyacı olan kurumlar, dünya ekonomisinde sayıları ve etkileri hızla artan startuplar olarak düşünülebilir. Startuplar ilk defa II. Dünya Savaşı'ndan hemen sonra Amerika'da, özellikle silikon vadisinde ortaya çıkmış, giderek ülkelerin gayri safi milli hasıllarında paylarını yükseltmişlerdir. Türkçe'de yeni girişim olarak isimlendirilen startupların, doğası gereği yaratıcı bireylere en çok ihtiyacı olan örgütler olarak değerlendirilmesinin nedeni startupların mevcut problemlere yönelik çözümler üretirken çok hızlı bir şekilde büyümeyi hedeflemeleridir.

Bu araştırmada dönüşümcü liderlerin çalışan yaratıcılığa etkisinde içedönüklüğün düzenleyici etkisi araştırılmış, ayrıca sonucun kurumsal şirketler ve startu lar için değişkenliği incelenmiştir. Bu bağlamda, İstanbul'da kurumsal şirketlerde ve startu larda çalışan 218 kişiye ulaşılmış, kendilerinden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında belirlenen amaç ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon, regresyon analizi ve T testi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ile ilgili yapılan yorumlar aşağıdaki gibidir.

Araştırmaya katılan iřęörenlerin liderlerinin dönüşümcü özellik göstermesi ile, iřęörenlerin bireysel yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Bu bağlamda şirket liderlerinin ortak vizyon sağlama, iřę renleri ile bireysel olarak ilgilenme, ilham verme ve inovasyon yapmaya teşvik etme gibi özellikler göstermeleri iřę renlerini de daha yaratıcı olmaya sevk etmekte ve bireysel yaratıcılıklarını kuvvetlendirmektedir.

İřę renlerin içedönük kişilik özellikleri göstermeleri ile bireysel yaratıcılıkları arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Başka bir deyişle iřęörenlerin içedönük bireyler olması yaratıcılıklarını orta düzeyde olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun nedeni modern ofislerin genellikle açık ofis olarak tasarlanması, dolayısı ile kalabalık çalışma ortamları yerine yalnız çalışmayı tercih eden içedönük karakter özelliklere sahip kişilerin çalışma ortamlarından yeterince verim alamaması, dolayısı ile de mevcut durumu iyileştirip, yaratıcı ürünler ortaya koymaya odaklanamaması olabilir. Bu bağlamda iřęörenlerin içedönük kişilik özelliği gösteren çalışanlarını tespit ederek çalışma ortamlarını onlara uygun şekilde düzenlemesi içedönük bireylerin yaratıcılığını arttıracaktır.

Dönüşümcü lider ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün moderatör rolü vardır, ancak, bu rol yüksek düzeyde bulunmamıştır. Bireysel yaratıcılık, dönüşümcü liderlik ve içedönüklük etkisi sonucu belirli düzeyde açıklanmaktadır. Dönüşümcü liderlerin özellikle bireysel ilgi boyutunun, genellikle sessiz ve pasif özellikler gösteren içedönüklerin bireysel yaratıcılıklarını tetikledikleri düşünülmektedir. Cain'in de bahsettiği gibi aslında dış dünyadan ziyade kendilerine odaklı olan,  ne çıkmayı sevmeyen dolayısıyla daha konsatre olarak ve dikkatleri dağılmadan yeniliklere odaklanabildiklen içedönükler; kendilerinin bireysel ihtiyaçlarını gözetken,

onlara ekip arkadaşları ile eşit mesafede yaklaşan ve potansiyellerine göre görevler veren bir lider ile daha yaratıcı bir işgörene dönüşebilmektedir.

Kurumsal şirketler ve startaplarda dönüşümcü liderlik ve bireysel yaratıcılık ilişkisinde içedönüklüğün düzenleyici rolünün etkisi farklı miktarlarda gözlemlenmiştir. İçedönüklüğün kurumsal şirketlerde anlamlı bir düzenleyici katkısı gözlemlenmezken, startaplarda pozitif yönlü ve anlamlı bir katkısı olduğu saptanmıştır. Bu durum kurumsal şirketlerin önceden belirlenmiş kurallarının olması dolayısı ile işgörenlerinin yaratıcılıklarını kullanacakları veya geliştirebilecekleri bir ortam bulamamaları ile açıklanabilir. Özellikle anketin kobiler dahil edilmeden köklü ve kurumsal şirketlerde yapılması işgörenlerin iş yaparken esnek davranabildiği değil, bir takım kalite standartları gözeterek ve kılavuzlarla iş yapmasından dolayı yaratıcılık sorularına verdikleri cevapları etkilemiş olduğu tahmin edilmektedir. Bu faktörlerin yanısıra, startaplarda, bir liderin kurumsal şirketlerde çalışan liderlere göre sayıca daha az kişiyi yönettiği, dolayısı ile dönüşümcü liderlerin çalışanları ile bireysel olarak ilgilenmelerini kolaylaştırdığı düşünülmektedir.

Startaplarda çalışan işgörenlerin yaratıcılık düzeyleri, kurumsal şirketlerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bunun sebebinin startupların daima büyümeye odaklı olması, pazar dinamiklerine karşı sürekli çevik bir şekilde hareket etmesi gerekmesi, dolayısı ile de çalışanlarını standart iş yapış şekillerine yönlendirmek yerine imkanlar dahilinde en uygun ve yaratıcı çözüme ulaşmaları yönünde motive etmeleri olduğu düşünülmektedir. Aynı paralelde, startaplarda liderlerin dönüşümcü lider özelliklerinin kurumsal şirketlerdeki denklere kıyasla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum hem startupların dönüşümcü liderleri desteklediğini, hem de dönüşümcü liderlerin artmasıyla beraber bireysel yaratıcılığı arttırdıklarını göstermektedir.

Dünyada kurumsal şirketleri geride bırakarak birçok ekonominin en büyük parçasını oluşturan startaplar hem inovasyon yapma kabiliyeti hem de istihdam yaratma potansiyeli bakımından tüm ülkeler için önem arz etmektedir. Ancak, gerek iş yapış tarzı gerek ise organizasyon yapıları kurumsal şirketlerden hayli farklı olan bu örgütlerin ve işgörenlerinin ihtiyaçları literatürde çok fazla ayırt edilmemiştir. Gelecek araştırmaların bu ayrımı gözeterek yapılması, hem startaplar hem de kurumsal şirketler için çok daha verimli olacaktır.

Araştırma bölümünde bahsedilen sınırlılıkların ortadan kaldırılabilmesi için; gelecek araştırmalarda şehir kısıtını kaldırarak araştırmalar daha fazla sayıda işgören üzerinde gerçekleştirilebilir. Böylelikle de ülke çapında veriler elde edilebilir. Buna ek olarak, araştırma farklı coğrafyalarda gerçekleştirilerek farklı kültürlerde dönüşümcü liderlerin yaratıcılığa katkısı incelenebilir. Bu bağlamda özellikle bireylerin çok daha fazla oranda içedönüklük özelliği gösterdiği uzakdoğu kültürleri ile dışadönük bireylerin toplumun çoğunluğunu oluşturduğu batılı ülkeler arasındaki farklar ortaya koyulabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda içedönüklüğe ek olarak; yeni deneyimlere açık olma ve sorumluluk boyutları da araştırmanın kapsamına dahil edilebilir, yeni ölçekler geliştirilebilir veya farklı ölçeklerle araştırma tamamlanabilir. İçedönük bireylerin yaratıcılıklarının çalışılan ortamdan etkilendiği düşünüldüğünden, diğer verilerin yanısıra çalışılan ortamla ilgili sorular da soru setine eklenebilir.

KAYNAKÇA

- Acartürk, Betül Aysu. 2016. 5 Faktör Kişilik Özellikleri ile Bireycilik ve Toplulukçuluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Dernek Çalışma Grupları Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aggarwal, Vandana ve Gaurav Sachar. 2017. Findout the Relationship of Creativity with Introversion-extroversion Among Adolescent Students. **International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR)**. s. 6: 19-22
- Aka, Serhat. 2015. Lider ve Yöneticilerin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Mersin.
- Akdeğirmen, Emre. 2015. Sosyal Medya Kullanımının İnovasyon, Bireysel Yaratıcılık ve Çalışan Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, Emir Murat. 2017. Dönüşümcü Liderlerin Ar-ge Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Albert, Robert S. ve Mark A. Runco. 1999. **A History Of Research On Creativity. Handbook Of Creativity**. s. 2: 16-31.
- Alkan, Neşe. 2007. Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Yayınlanmamış Araştırma. Ankara.
- Allport, G. W. 1961. **Pattern and Growth in Personality**. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Allport, G. W. ve H. S. Odbert. 1936. Trait-names: A Psycho-lexical Study. **Psychological Monographs**. s. 47.
- Altinköprü, Tuncel. 2000. **Şahsiyet Analizi**. Hayat Yayıncılık.
- Amabile, Teresa M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. **Academy of Management Journal**. c. 39. s. 5: 1154-1184.

- _____. **Creativity In Context: Update to the social psychology of creativity.** Boulder, CO, US: Westview Press.
- Andreasen, Nancy C. 2009. **Yaratıcı Beyin: Dehanın Nörobilimi.** Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Antonakis, John ve Leanne Atwater. 2002. Leader Distance: A review and a proposed theory. **The Leadership Quarterly.** c. 13. s. 6: 673-704.
- Balay, Refik. 2010. The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi.** s. 43. 1:41.
- Bandura, A. 1975. Analysis of Modeling Processes. **School Psychology Digest.** s.4 c.1 4-10
- Basadur, Min. 1997. Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in the Workplace. **The Journal of Creative Behavior.** c. 31. s. 1: 59-72.
- Bass, Bernard M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics.** c. 18. s. 3: 19-31.
- Bass, Bernard M. ve Ronald E. Riggio. 2006. **Transformational Leadership.** Psychology Press.
- Bass, Bernard M. ve Ruth Bass. 2009. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications.** Simon and Schuster.
- Bateman, Thomas S. ve J. Michael Crant. 1999. Proactive Behavior: Meaning, impact, recommendations. **Business Horizons.** c. 42. s. 3: 63-71.
- Batey, M. ve A. Furnham. 2006. Creativity, Intelligence, and Personality: A Critical Review of the Scattered Literature. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs.** c. 132. s. 4: 355-429.
- Bayram, Şeyda. 2013. Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze İleri Teknolojisi Enstitüsü SBE. Gebze.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri.** 2. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.

- Behrem, Ümit. 2017. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Bell, R. Mark. 2013. Charismatic Leadership Case Study With Ronald Reagan as Exemplar. **Emerging Leadership Journeys**. c. 65. s. 1: 83-91.
- Benet-Martinez, V. ve John, O. P. 1998. Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait-multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 75. s.3: 729.
- Bernard, L. L. 1927. Leadership and Propaganda. **An Introduction to Sociology**. s. 296-315.
- Beyer, Janice M. ve Larry D. Browning. 1999. Transforming an Industry in Crisis: Charisma, Routinization, And Supportive Cultural Leadership. **The Leadership Quarterly**. c. 10. s. 3: 483-520.
- Bishop, Wandajune ve M. Fish Jefferson. 1997. Questions as Interventions: Big Five Personality Factors and Perceptions of Socratic, Solution Focused and Diagnostic Questioning Styles. Doktora Tezi. St. John's University.
- Bryman, Alan. 1992. **Charisma and Leadership in Organizations**. Sage Pubns.
- Bono, Joyce E., et al. 2002. The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. **Journal of Personality**. c. 70. s. 3: 311-344.
- Bozkır, Hale Seda. 2014. Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Bundel, C. M. 1930. Is leadership Losing Its Importance. **Infantry Journal**. c. 36. s. 2: 339-349.
- Burger, J. M. 2006. **Kişilik**. çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu. İstanbul: Kaknüs Yayıncılık.
- Cain, S. 2012. **The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking**. New York: Crown Publishing.
- Camgöz, S. M. 2009. Kişilik Özellikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler:

- A Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme. Doktora Tezi.
Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canal, Buket. Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**. c. 8. s. 1: 45-57.
- Cattell, R. B. 1943. The Description of Personality: Basic Traits Resolved Into Clusters. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**. c. 38. s.4: 476.
- Cattell, Raymond B. ve John E. Drevdahl. 1955. A Comparison of Personality Profile (16 PF) of Eminent Researchers with That of Eminent Teachers and Administrators, and of General Population. **British Journal of Psychology**. c. 46. s. 4: 248-261.
- Chamorro-Premuzic, T., ve A. Furnham. 2003. Personality Predicts Academic Performance: Evidence From Two Longitudinal University Samples. **Journal of Research in Personality**. c. 37. s. 4: 319-338.
- Conger, Jay A. 1999. Charismatic and Transformational Leadership In Organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **The leadership quarterly**. c. 10. s. 2: 145-179.
- Conger, A. Jay ve Rabindra N. Kanungo. 1987. Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. **Academy of Management Review**. c. 12. s. 4: 637-647.
- Cooley, C. H. 1902. **Human Nature and the Social Order**. New York: Routhledge
- Copeland, N. 1942. **Psychology and the Soldier**. Harrisburg: Cambridge University Press.
- Costa, P. T. ve R. R. McCrae. 1985. The NEO personality inventory. **Journal of Career Assesment** c. 3 s. 6: 123-139.
- _____. 1992. Four Ways Five Factors Are Basic. **Personality and Individual Differences**. c. 13. s. 6: 653-665.
- Costa, P. T., R. R. McCrae ve D. A. Dye. 1991. Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory. **Personality and individual Differences**. c. 12. s. 9: 887-898.

- Cinnioğlu, Hasan. 2018. Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Cüceloğlu, D. 1994. **İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları**. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Çalışkan, Sezer Cihan. 2008. Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demirci, S. 2003. Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Digman, John M. 1990. Personality Structure: Emergence of the Five-factor Model. **Annual Review of Psychology**. c. 41. s. 1: 417-440.
- Digman, J. M. ve J. Inouye. 1986. Further Specification of the Five Robust Factors of Personality. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 50. s. 116.
- Dikmen, Bahar. 2012. Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dil, Esra. 2016. Türkiye’de Uzun Ömürlü İşletmeler: Kim? Nerede? Ne Yapıyor? **Istanbul University Journal of the School of Business**. s. 45: 49-69.
- Dinçer, Hakan. 2013. Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analiz. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı..
- Dubin, R. 1968. **Human Relations in Administration**. New Jersey: Prendice Hall
- Düşünceli, Merve Yanık. 2016. Özel Lise Öğrencilerinin Sosyal Medya Tutumları ile İçedönüklük-Dışadönüklük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin

- İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Eraslan, Levent. 2004. Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. **Milli Eğitim Dergisi**. s. 162.3.
- Eren, Erol. 2001. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta.
- Erkunt, Gizem. 2015. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Kocaeli.
- Eysenck, H. J. 1967. Intelligence Assessment: A Theoretical and Experimental Approach. **British Journal of Educational Psychology**. c. 37. s. 1: 81-98.
- Eysenck, H. J., ve S. B. G. Eysenck. 1969. **The Structure and Measurement of Personality**. Londra: Routledge.
- Fiedler, F. E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. **Mcgraw-Hill Series in Management**.
- Friedman, Howard S. ve Miriam W. Schustack. 1999. Personality: Classic Theories and Modern Research. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Furnham, Adrian, et al. 2008. Personality, Hypomania, Intelligence and Creativity. **Personality and Individual Differences**. c. 44. s. 5: 1060-1069.
- Gannon, Martin J. 1979. **Organizational Behavior**. Londra: Little Brown & Company
- Gezici, Ali. 2007. Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Guilford, Joy Paul. 1950. **Fundamental Statistics In Psychology And Education**. New York: McGraw-Hill.
- Den Hartog, Deanne N., Jaap J. Van Muijen ve Paul L. Koopman. 1997. Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c. 70. s. 1: 19-34.

- Goldberg, L. R. 1990. An Alternative "Description of Personality": The Big-five Factor Structure. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 59. s. 6: 1216.
- Gözükara, Ebru. 2014. Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Graham, Paul. 2012. Startup Equals Growth. Graham's Essays on Entrepreneurship.
- Gümüşsuyu, Çağdaş. 2004. Örgütsel Yaratıcılık Kültürü, Bir İktisadi Devlet Teşekkülünde Örnek Olay Çalışması. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Gümüşlüoğlu, Lale ve Arzu İlsev. 2009. Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. **Journal of Business Research**. c. 62. s. 4: 461-473.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin. 2016. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hasan, Gül ve Kübra Şahin. 2011. Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 25: 237-249.
- Hersey, P. ve K. H. Blanchard. 1969. Life Cycle Theory of Leadership. **Training & Development Journal**.
- Hollander, E. P. 1979. The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership. **Journal of management**, 5(2), 157-165.
- Stogdill and The Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership. **Journal of Management**. c. 5. s. 2: 157-165.
- House, Robert J. ve Jane M. Howell. 1992. Personality And Charismatic Leadership. **The Leadership Quarterly**. c. 3. s. 2: 81-108.
- House, Robert J., James Woycke ve Eugene M. Fodor. 1988. Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness. In J. A.

- Conger & R. N. Kanungo, The Jossey-Bass management series. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- İnanç, Banu Yazgan ve Eşef Ercüment Yerlikaya. 2016. **Kişilik Kuramları**. Pegem Akademi.
- Jauss, K. S. ve S. D. Dionne. 2003. Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. **The Leadership Quarterly**. c. 14. s. 4: 475-498.
- Johnson, J.A. ve F. Ostendorf. 1993. Clarification of the Five-factor Model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 3. s. 63: 563-576.
- Jung, Dong I. ve Bruce J. Avolio. 2000. Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Organizational Behavior**. c. 21. s. 8: 949-964.
- Kahl, Cara H. 2012. Creativity is More Than a Trait-It's a Relation. Doktora Tezi. Universität Hamburg. Hamburg.
- Kanbur, Engin ve Kubilay Özyer. 2016. Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c. 14. s. 2: 264-275.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. New York.
- Kılınç, Sebahattin. 2018. Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Kiersey, David ve Marilyn Bates. 1984. **Please Understand Me**. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis.
- King, Laura A., Lori McKee Walker ve Sheri J. Broyles. 1996. Creativity and the Five-factor model. **Journal of Research in Personality**. c. 30. s. 2: 189-203.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 13. bs. İstanbul: Beta Basım, 2011.

- Koontz, H. ve C. O'donnell. 1955. Principles of Management: An Alysis of Managerial Functions.
- Köknel, Özcan. 1986. **İnsanı Anlamak**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Krausz, Rosa R. 1986. Power and Leadership in Organizations. **Transactional Analysis Journal**. c. 16. s. 2: 85-94.
- Kurtzberg, Terri R. ve Teresa M. Amabile. 2001. From Guilford to Creative Synergy: Opening The Black Box Of Team-Level Creativity. **Creativity Research Journal**. c. 13. s. 3-4: 285-294.
- Lipham, J. 1964. Leadership and Administration. **Behavioral Science and Educational Administration**. c. 11. s. 122-125.
- Lowe, Kevin B., K. Galen Kroeck ve Nagaraj Sivasubramaniam. 1996. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. **The Leadership Quarterly**. c. 7. s. 3: 385-425.
- Mccleskey, Jim Allen. 2014. Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**. c. 5. s. 4: 117.
- Mcgill, Michael E., Jr. John W. Slocum ve David Lei. 1992. Management Practices in Learning Organizations. **Organizational Dynamics**. c. 21. s. 1: 5-17.
- Mcgregor, Douglas. 1960. Theory X and Theory Y. **Organization theory**. s. 358: 374.
- Merdan, Ethem. 2013. Beş Faktör Kişilik Kuramı ile İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**. Sayı 7.
- Moberg, Philip J. 2001. Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. **International Journal of Conflict Management**. c. 12. s. 1: 47-68.
- Munson, E. L. ve A. H. Miller. 1921. The Management of Men: A Handbook on the Ssystematic Development of Morale and the Control of Human Behavior.

- Nadir, A. 2010. Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Lefkoşa.
- Nikoloski, Krume. 2015. Charismatic Leadership And Power: Using the Power of Charisma for Better Leadership in the Enterprises. **Journal of Process Management**. New Technologies. c. 3. s. 2: 18-26.
- Norman, W. T. 1963. Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. **The Journal of Abnormal and Social Psychology**. c. 66. s. 574.
- Northouse, P. G. 2007. **Leadership: Theory and practice (4th ed.)**. Thousand Oaks.
- Oldham, Greg R. ve Anne Cummings. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. **Academy of Management Journal**. c. 39. s. 3: 607-634.
- Özdevecioğlu, Mahmut, Yasemin Kaya ve Tuğba Dedeoğlu. 2014. Kişilik Özelliklerinin İzleyici Etkisi (Bystander Effect) Üzerindeki Etkisinde Kontrol Odağının Rolü. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 42: 25-40.
- Özen, Yener. 2012. Yaratıcı Öğrenme. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi**. c. 6. s. 231-256.
- Peabody, D. ve L. R. Goldberg. 1989. Some Determinants of Factor Structures From Personality-trait Descriptors. **Journal of Personality and Social Psychology**. c. 57. s. 3: 552.
- Phillips, T. R. 1939. Leader and Led. **Journal of the Coast Artillery**. s. 82: 45-58.
- Pieterse, Anne Nederveen, et al. 2010. Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. **Journal of Organizational Behavior**. c. 31. s. 4: 609-623.
- Puher, M. A. 2009. **The Big Five Personality Traits as Predictors of Adjustment to College**. Villanova University.

- Rhodes, Celeste. 1990. Growth From Deficiency Creativity To Being Creativity. **Creativity Research Journal**. c. 3. s. 4: 287-299.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge ve Katherine Breward. 1992. **Essentials of Organizational Behavior**. Prentice Hall.
- Roe, A. 1963. Psychological Approaches to Creativity in Science. **Essays on Creativity in the Sciences**. s. 153-182.
- Runco, Mark A. ve Ivonne Chand. 1995. Cognition And Creativity. **Educational Psychology Review**. c. 7. s. 3: 243-267.
- Sak, U. 2016. **Yaratıcılık, Gelişimi ve Eğitimi**. Ankara: Vize yayıncılık.
- Sayın, Hatice Zeybek. 2016. Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Sezici, Emre. 2015. Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. s. 14.
- Schepers, P. ve P. T. Van den Berg. 2007. Social Factors of Work-environment Creativity. **Journal of Business and Psychology**. c. 21. s.3: 407-428.
- Schriesheim, Chester A. ve Barbara J. Bird. 1979. Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership. **Journal of Management**. c.5. s.2: 135-145.
- Shaye, Afrouz. 2009. Infidelity in Dating Relationships: Do Big Five Personality Traits And Gender Influence Infidelity?. Alliant International University. Los Angeles.
- Shin, Shung Jae ve Jing Zhou. 2003. Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. **Academy of Management Journal**, c. 46. s. 6: 703-714.
- Shin, Soo-Young, Won-Woo Park ve Hyoun Sook Lim. 2013. What Makes Small-and Medium-Sized Enterprises Promote Organizational Creativity: The Contingency Perspective. **Social Behavior And Personality: An International Journal**. c. 41. s. 1: 71-82.

- Sır, Nilüfer Şeker. 2016. Öğretmen Adaylarının 5 Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Stein, M. I. 1953. Creativity and Culture. **The Journal of Psychology**. c. 36. s.2: 311-322.
- Sternberg, R. J. ve R. J. P. Sternberg. 1988. The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives. CUP Archive
- Stogdill, Ralph M. 1950. Leadership, Membership and Organization. **Psychological Bulletin**. c. 47. s. 1: 1.
- Şahin, Begüm. 2018. Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Moderatör Rolü: Ankara’da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Şimşek, Emel. 2015. Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının Dört Çerçeve Modeline Göre İncelenmesi: Durum Analizi, Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- Somer, Oya, Mediha Korkmaz ve Arkun Tatar. 2002. Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. **Türk Psikoloji Dergisi**. c. 17. s. 49: 21-33.
- Tabak, A., H. Yalçınkaya ve A. Erkuş. 2007. Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. 21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye’den Yansımalar, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Taştemur, Burak. 2018. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tatlılıoğlu, Kasım. 2014. Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı’na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. **Tarih Okulu Dergisi**. s.17 939-971.

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği. Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri Raporu - Aralık 2018, 2019.
- Tellegen, A. 1985. Structures of Mood and Personality and Their Relevance to Assessing Anxiety, with an Emphasis on Self-report.
- Tiwana, Amrit ve Ephraim R. Mclean. 2005. Expertise Integration and Creativity in Information Systems Development. **Journal of Management Information Systems**. c. 22. s. 1: 13-43.
- Topçu, Feyza. 2017. Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Yordayıcı Etkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Torrance, Jr. J. B. ve M. Tinkham. Phys. 1969. Rev. 187, 595 (1969). Phys. Rev., 1969, 187: 595.
- Ussahawanitchakit, P. ve P. Sriboonlue. 2011. Transformational Leadership, Strategic Flexibility, Learning Capability, Continuous Improvement, and Firm Performance: Evidence From Thailand. **International Journal of Business Strategy**. c. 11. s.1: 162-172.
- Ünsal, Pınar. 2010. **Kurumlarda İyilik de Var**. 1. bs. ed. Güler İslamoğlu. Ankara: Nobel Yayın.
- Yeni, Zehra. 2015. Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yelboğa, Atilla. 2006. Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**. c. 8. s. 2: 196-217.
- Yılmaz, Abdullah ve Rıfat İraz. 2013. Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet Ve Katılım Bankaları Örneği. **International Journal Of Social Science**. c. 6. s. 5: 829-855.

- Yuan, Feirong ve Jing Zhou. 2015. Effects of Cultural Power Distance on Group Creativity and individual Group Member Creativity. **Journal of Organizational Behavior**. c. 36. s. 7: 990-1007.
- Watson, D., ve L. A. Clark. 1997. Extraversion and Its Positive Emotional Core. **In Handbook of Personality Psychology** s. 767-793.
- Wayne, Julie Holliday, Nicholas Musisca ve William Fleeson. 2004. Considering the Role of Personality in The Work–Family Experience: Relationships of the Big Five to Work–Family Conflict and Facilitation. **Journal of Vocational Behavior**. c. 64. s. 1: 108-130.
- Weber, M. 1947. The Theory of Economic and Social Organization. **Oxford University Press**. New York.
- Whatmore, John ve John Adair. 1999. Releasing Creativity: How Leaders Develop Creative Potential in Their Teams. Kogan Page.
- Woodman, Richard W., John E. Sawyer ve Ricky W. Griffin. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. **Academy Of Management Review**. c. 18. s. 2: 293-321.
- Yukl, Gary A. ve Wendy S. Becker. 2006. Effective Empowerment in Organizations. **Organization Management Journal**. c. 3. s. 3: 210-231.
- Zilch. 2011. The Creative Person. **Buffalo State International Center for Studies in Creativity**. Buffalo.

EKLER

Ek-1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnovasyon, Yönetim ve Girişimcilik Yüksek Lisans Programında Doç. Dr. Serdar Bozkurt danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket cevapları kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen veriler bilimsel araştırma dışında kullanılmayacaktır. Araştırma sonuçları arzu eden katılımcılarla araştırma tamamlandıktan sonra paylaşılacaktır. Bütün soruların eksiksiz yanıtlanması anketin geçerliliği ve sağlıklı sonuçlar alınabilmesi adına önemlidir. İşbirliğiniz ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Melda AKAN

Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Çalıştığınız şirket bir..:

☐ Kurumsal Şirket

☐ Startup (Girişim)

Değerlendirme Skalası

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne de katılmıyorum

4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

No	İlgili bölümdeki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	☐	☐	☐	☐	☐

3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönuştürmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek girişimci davranırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum sergilerim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
No	İlgili bölümdeki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu belirtiniz.	1	2	3	4	5
1	Konuşkan biriyim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İçine kapanık biriyim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Enerji doluyum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Diğer insanları heveslendiririm	☐	☐	☐	☐	☐
5	Sessizim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çekingen değilim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bazen utangaç ve çekingenim.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Dışa dönük, sosyal biriyim.	☐	☐	☐	☐	☐
No	İlgili bölümdeki ifadelere katılım derecenizi halen çalışmakta olduğunuz işiniz ve iş yerinizdeki YÖNETİCİNİZİ dikkate alarak belirtiniz.	☐	☐	☐	☐	☐

1	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur	☐	☐	☐	☐	☐
3	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder	☐	☐	☐	☐	☐
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler	☐	☐	☐	☐	☐
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir	☐	☐	☐	☐	☐
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir	☐	☐	☐	☐	☐
15	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	☐	☐	☐	☐	☐
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐

23	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Demografik Bilgiler:

Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

Yaşınız:

Toplam iş tecrübeniz (Yıl):

Çalıştığınız Pozisyon:

☐ Uzman

☐ Yönetici

Daha önce başka bir şirkette çalıştınız mı?:

☐ Evet

☐ Hayır

Eğitim Durumunuz:

☐ Önlisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad : Melda Akan

Doğum Tarihi : 05.05.1990

Doğum Yeri : Nottingham / İngiltere

Eğitim Durumu:

2015 - ... Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnovasyon,
Girişimcilik ve Yönetim Yüksek Lisans Programı

2008 – 2013 İstanbul Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Fakültesi
Elektrik Mühendisliği Bölümü

2004 – 2008 Isparta Süleyman Demirel Fen Lisesi

Yabancı Dil: İngilizce