

Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ

Uşak Üniversitesi, Uşak Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi Bölümü, UŞAK

Doç. Dr. Atila KARAHAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, S.Y.O., Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümü, AFYONKARAHİSAR

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu kapsamda, Uşak'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekteki 12 işletmede görev yapan 110 işgören üzerinde anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma sonuçları, vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlik davranışına göre daha fazla etkili olduğunu ve vizyon odaklı liderlik davranışının aynı zamanda işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık, işgören performansı

JEL Sınıflaması: M10, J24, J29, M12, M54.

Analysis of Relationships Between Leadership Behaviour, Organizational Creativity and Employee Performance: A Research in UŞAK

ABSTRACT

The purpose of this study is to uncover the relationship between leadership behaviour, organizational creativity and employee performance. In this context, a questionnaire was conducted on 110 employees who work in twelve medium and large scale businesses that operate in textile sector in Uşak. The data obtained were analyzed by using SPSS 16.0 software. The findings obtained from the research demonstrate that vision-oriented leadership behaviour is more effective than employee-oriented leadership on organizational creativity and vision-oriented leadership behaviour has positive effect on employee performance.

Keywords: Leadership behavior, organizational creativity, employee performance.

JEL Classification: M10, J24, J29, M12, M54.

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, 2000'li yılların gerektirdiği zorunlu değişim süreçlerinden geçmektedir. Küreselleşme, giderek karmaşıklaşan teknolojiler ve tüketici taleplerindeki değişim gibi faktörler işletmelerin mevcut süreçlerini ve örgütlenme tarzlarını etkilemektedir. İşletmelerin şiddetli rekabet karşısında varlığını devam ettirebilmesi konusu liderliğin önemini kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmalar, başarılı liderlerin öncülüğünde işin ve iş çevresinin yaratıcı özelliklere sahip olmasının bireylerin verimliliği ve iş doyumunu üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Chang ve Chiang, 2007: 2).

Bu çalışmada, öncelikle liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı kavramları literatür desteğiyle analiz edilecek, ardından yapılan bir anketle elde edilen bulguların analizinden yararlanılarak liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılacaktır. Küresel rekabetin şiddetli olarak sürdüğü sektörlerin başında gelen tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen bu araştırmayla, ilgili örgütlerde liderlik davranışının örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi ve işgören performansının artırılması konusundaki etkisine de işaret edilecektir.

I. LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK

Lider, sözlük anlamı gereği, bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir (Doğan, 2007: 33). Lider kelime anlamıyla; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Lider, üyesi olduğu grubun amaç ve davranışlarının belirlenmesinde ya da değiştirilmesinde etkili olan kişi olarak da tanımlanabilir (Saruhan vd., 2009: 232). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Eren, 2001: 465) yada belirli şartların oluşmasıyla bireysel veya grup amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir kişinin başka kişilerin faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirilebilmesi olarak ifade edilebilir (Efil, 1996:5). Bu nedenle liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak ve örgütteki bireyleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Hellriegel ve Solum, 1992: 467) yada örgütte çalışanların örgütün amaçlarına ulaşabilmesi yönünde yönlendirilebilmesidir (Black ve Lyman, 2000: 405).

Örgütlerde, insan kaynağının örgütün amaçlarına ulaşmasında ve bu doğrultuda harekete geçirebilme noktasında liderin davranış biçimi önem taşımaktadır (Eren, 2007: 431). Literatür incelendiğinde liderlik davranışı ile ilgili olarak çalışan odaklı liderlik, vizyon liderlik, ilişki odaklı liderlik, risk odaklı liderlik ve kontrol odaklı liderlik tanımlarının yapıldığı bilinmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 10).

Çalışan odaklı liderler örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi açısından çalışanlarının beklentileri ve duygularına önem verirler ve çalışanlarının duyguları ve beklentileri noktasında tutumda bulunurlar (Tsui vd., 2006:116-117). Vizyoner lider, işgörenlerin gelecekte olacak ve yapılacakla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlar. Uzun vadeli işlerin çalışanlar için anlamlı şekilde algılanmasına yardımcı olur (Goleman vd., 2002: 69). İlişki odaklı liderler örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi bakımından iyi iletişim kuran liderlerdir. Çalışanlarına büyük destek vererek onların yetki kullanmaları ve özgüvenlerinin gelişimine katkı sağlarlar (Groves, 2006: 567). Risk alan liderler, örgütsel amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda işgörelere yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma hakkı ve sık sık inisiyatif kullanma serbestliği tanır (Goleman vd., 2002: 57). Kontrol odaklı liderler ise performans hedef ve standartlarının net şekilde

belirlendiği, bu hedef ve standartlara ulaşıp ulaşılmadığının kontrol sistemleri yardımıyla denetlendiği bir yönetim yaklaşımı sergilerler (Tsui *vd.*, 2006: 116-117).

Liderler, sergiledikleri davranışlarla, yaratıcılığın bastırılması yerine desteklenmesini sağlayan örgütsel bir iklimin oluşturulmasına katkıda bulunarak da çalışanların yaratıcılığını dolaylı yoldan etkilerler. Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir. Yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri düzenlemeleri gerekmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 25).

Nystrom ve diğerleri (2002) tarafından yapılan çalışmada, organik bir örgüt yapısı içerisinde, demokratik ve işbirlikçi liderlik özellikleriyle yaratıcılığın en üst düzeyde gerçekleştiği ortaya konulmuştur (Nystrom *vd.*, 2002: 221-247). Madjar ve arkadaşları (2002), işletme çalışanlarının yaratıcılıklarının, onların liderlerinin teşvik, destek, açık iletişim ve geri besleme (feedback) çabaları aracılığıyla etkilendiğini belirlemiştir (Madjar *vd.*, 2002: 757-767).

Oldham ve Cummings (1996: 607-634) yaptıkları bir çalışmada, çalışanların yaratıcılığının, yöneticilerin onların his ve duygularını anlamaya dönük davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Yazarlar yine yaratıcılıkla ilgili olarak iki farklı liderlik tipini incelemişlerdir. Bunlardan biri çalışanları dinleyen ve cesaretlendiren destekleyici liderlik tipi, diğeri ise çalışanları kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve onlara baskı uygulayan kontrolcü liderlik tipidir. Oldham ve Cummings araştırmalarının sonucunda kontrolcü liderlik tarzının çalışanların ve örgütün yaratıcılığıyla ters orantılı değiştiğini ispatlamışlardır. Yani destekleyici liderlik tarzı yaratıcılığı geliştirmektedir (Cengiz *vd.*, 2006: 421-434).

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde lider ile çalışanların arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması önemlidir. Bu nedenle liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilmesi onların performanslarının yükselmesinde ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesinde büyük bir önem taşır (Chang ve Chiang, 2007: 5-6).

II. İŞGÖREN PERFORMANSI, LİDERLİK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Performans kavramı örgütte çalışan birey veya grupların hedefe ulaşabilmek bakımından nasıl bir sonuca ulaşabildiklerini tanımlayan bir kavramdır. Örgüt açısından öne çıkan bireyin işini gerçekleştirirken ortaya koymuş olduğu performansdır. Bu nedenle örgütler yalnızca çalışanlarının göstermiş oldukları performansla doğru orantılı olarak başarılı olabilirler (Benligiray, 2004: 141). Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010: 253-254).

Cummings ve Schwab (1973), örgütteki çalışanların performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlar

yaptıkları bir çalışmada, liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve işgören performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. (Cummins ve Schwab, 1973: 42). Birbirinden farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada ise, liderlik tarzının işgören performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur (Avolio ve Bass, 1995: 199-218). İşgören performansı üzerinde en etkili olan liderlik tarzını belirlemeye yönelik diğer bir çalışmada, demokratik liderliğin diğer liderlik özellikleriyle karşılaştırıldığında, işgören performansını en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Sikander, 2010: 34).

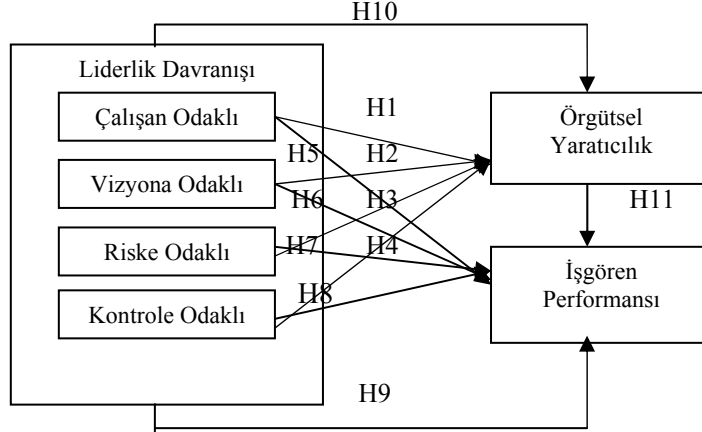
Bharadwaj ve Menon (2000) yapmış oldukları bir araştırmada, örgütsel yaratıcılık mekanizmasının yenilik yapma performansı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır (Bharadwaj ve Menon, 2000: 424-434). Ford ve Gioia (2000) ise örgütlerin sürekli iyileştirme, yenilik yapma ve uyum sağlama baskısıyla karşılaştığı bir ortamda, yaratıcılığın işgören performansının kritik bir unsuru haline geleceğini ileri sürmüşlerdir (Ford ve Gioia, 2000: 705-732).

Jung ve diğerleri (2003) işletmelerin, çalışanların yaratıcı çabalarını teşvik etme arzusuyla, yaratıcı şekilde çalışmalarını sürdürme ve yeni beceriler gerektiren çabaları içsel ve dışsal olarak ödüllendirdiğinde sürekli olarak güçleneceğini ileri sürmüştür (Jung vd., 2003: 3-21). Einsteine ve Hwang (2007) yaptıkları ampirik bir çalışmayla, örgütsel yaratıcılığı etkileyen en önemli faktörlerin, otonomiye verilen örgütsel destek ve açık iletişim olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar, örgüt düzeyinde sergilenen liderlik özelliklerinin ve açık iletişimin örgütsel yaratıcılığı açıklayan en önemli değişkenler olduğunu bulmuşlardır (Einsteine ve Hwang, 2007: 1049).

III. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırmanın modeli (Şekil 1) ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Şekil 1 - Araştırma Modeli



H1: Çalışana odaklanan liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Vizyona odaklanan liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Riske odaklanan liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Kontrole odaklanan liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Çalışana odaklanan liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Vizyona odaklanan liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Riske odaklanan liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8: Kontrole odaklanan liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H9: Liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H10: Liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H11: Örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

IV. METOD

A. Örneklem Yapısı

Bu çalışma, Uşak tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, ilgili işletmelerde çalışan personelin örgütsel yaratıcılıkları ve bireysel performansları üzerinde yöneticilerin liderlik davranışlarının etkisi ölçülmüştür. Araştırma, Uşak tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 12 işletmede çalışan farklı unvanlara sahip 110 işgörene uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %100 olmuştur. Anket uygulaması sonunda elde edilen veriler SPSS 16.0 programı ile faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, %13,6'sının 26-30 yaş, %47,3'ünün 31-40 yaş, %15,5'inin 41-50 yaş ve %19,1'inin ise 51 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Yine katılımcıların %31,8'inin kadın, %68,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Meslekteki kıdemlere bakıldığında, %5,1'inin 5 yıldan az, %19,1'inin 6-10 yıl arasında, %48,2'sinin 11-15 yıl ve %13,6'sının 16 yıl ve üstünde çalışma süreleri olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların %1,8'inin üst kademe yönetici, %15,5'inin orta kademe yönetici, %20'sinin ustabaşı ve formen gibi alt kademe yöneticisi ve %62,7'sinin ise yönetici olmayan çalışanlar olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan çalışanların %53,6'sının evli ve 46,4'ünün bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

B. Ölçüm Aracı

Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin liderlik davranışları ile ilgili maddelere, ikinci bölümde örgütsel yaratıcılık maddelerine, üçüncü bölümde işgören performansı maddelerine ve dördüncü bölümde de kontrol değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Kontrol değişkenleri ve yöneticilerin liderlik davranışları bağımsız değişken, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı da bağımlı değişken olarak dikkate alınmıştır. Soru formunun birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan değişkenlerin tümü, 1=Hiçbir zaman ve 5= Hemen hemen her zaman arasındaki 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Liderlik Davranışları: Yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla, Tsui ve diğerleri (2006:120) tarafından geliştirilen CEO Liderlik Davranışları Ölçüm Anketi ile Kabacoff (1998: 18-20) ve Yönetim Araştırma Grubu'nun Liderlik Etkinliği Analizi (LEA) çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırmada, liderlik davranışları ile ilgili ölçek 31 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu sorular dört gruptan oluşmaktadır. Çalışana odaklanan liderlik davranışı boyutunda 10 soru bulunmaktadır. Bu boyuttaki sorulardan birisi, "Yönetici, çalışanlar için yol gösterici ilkeler belirleyerek, onların çalışmalarını kolaylaştırır" şeklindedir. Vizyona odaklanan liderlik değişkeni 8 sorudan oluşmakta ve bu boyuta ilişkin sorulardan birisi "Yönetici, gelecekle ilgili öngörülerde bulunur ve buna göre planlama yapar" şeklinde olmaktadır. Bir diğer değişken olan riske odaklanan liderlik davranışı boyutunda ise 7 soru yer almakta, sorulardan birisi "Yönetici, yeni proje ve fikirleri destekler" dir. Kontrole odaklı liderlik davranışı boyutunda 6 soru bulunmaktadır. Bu değişkeni ölçmeye yönelik sorulardan birisi "Yönetici, faaliyet alanında ne olup bittiğini sürekli olarak kontrol eder" şeklindedir.

Örgütsel Yaratıcılık: Araştırmanın örgütsel yaratıcılık ölçeği Balay (2010: 41-78), Zhou ve George (2001: 682-696) ile Tang ve Chang (2010: 869-881)'in araştırmalarında yararlandıkları, güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış olan örgütsel yaratıcılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel yaratıcılık değişkenine ilişkin 22 soru sorulmuştur. Bu bölümdeki sorulardan birisi "Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım" şeklindedir.

İşgören Performansı: Çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla önce Kirkman ve Rosen (1999: 58-74), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000: 27-52) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan 4 maddelik İşgören Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008: 35-46) tarafından uyarlanmıştır. İşgören performans ölçeğinde yer alan sorulardan birisi "İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" şeklindedir.

C. Analizler

1. Faktör ve Güvenilirlik analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeğe ait faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo-1: Değişkenlere İlişkin Faktör Yükler

Çalışan Odaklı $\alpha = .76$	Vizyon Odaklı $\alpha = .74$	Risk Odaklı $\alpha = .77$	Kontrol Odaklı $\alpha = .81$	Örgütsel Yaratıcılık $\alpha = .80$	İşgören Performansı $\alpha = .73$
,798	,857	,770	,866	a-Bireysel Boyut	,876
,774	,830	,841	,800	,684	,825
,716	,826	,670	,718	,754	,780
,564	,797	,759	,841	,696	,817
,740	,652	,692	,838	b-Yönetimsel Boyut	
,665	,756	,896		,628	
,645				,709	
,789				,664	
,684				c-Toplumsal Boyut	
,789				,876	
				,759	
				,698	
				,895	

Anket içerisinde bulunan her bir sorunun beklenildiği şekilde ilgili faktörlere ayrılıp ayrılmadığını görmek amacıyla, SPSS 16.0 programı kullanılarak, keşifsel faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi Principal Component Analyses yöntemi ile yapılmış, rotasyon, Varimax Kaiser Normalizasyon yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Faktör yapılarının beklenildiği şekilde oluştuğu görüldükten sonra her bir faktörün güvenilirlik derecesi tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarına ilişkin faktör analizi sonucu ortaya çıkan dört faktör “çalışan odaklı davranış, vizyon odaklı davranış, risk odaklı davranış ve kontrol odaklı davranıştır”. Bu dört faktörün toplam varyansı açıklama oranı %71dir. Ayrıca, faktörlerin Cronbach’s Alfa değerleri yüksek düzeyde olup 0,74 ile 0,81 arasındadır. Ölçeğin genel güvenilirliği ise, 0,85 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin soruların faktör analizine tabi tutulmasıyla üç faktörlü bir yapı oluşmuştur. Bu üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %59’dur. Örgütsel yaratıcılık ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan işgören performansı ölçeğinde yer alan dört soru tek faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,73 olarak hesaplanmıştır.

2. Korelasyon Analizi

Uşak tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, liderlik davranışı boyutları, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı değişkenlerinin ortalama değerleri Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo-2: Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyonları

		Ort	Std.S p	İP	ÇO	VO	RO	KO	ÖY	LD
İP	1	4,05	,76	-	,627**	,784**	,603**	,593**	,685**	,722**
ÇO	2	3,67	,70	-	-	,722**	,760**	,660**	,732**	,874
VO	3	3,64	,66	-	-	-	,765**	,701**	,770**	,882**
RO	4	3,32	,69	-	-	-	-	,865**	,710**	,943**
KO	5	4,34	,52	-	-	-	-	-	,668**	,900**
ÖY	6	3,89	,61	-	-	-	-	-	-	,799**
LD	7	3,85	,62	-	-	-	-	-	-	-

** Korelasyon Katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır.
Tüm Değişkenler için Cronbach Alpha katsayısı: 0,91

İP: İşgören Performansı, ÇO: Çalışan Odaklı, VO: Vizyon Odaklı, RO: Risk odaklı, KO: Kontrol Odaklı, ÖY: Örgütsel Yaratıcılık, LD: Liderlik Davranışı

Araştırma bulgularının analiz edilmesiyle düzenlenen Tablo 2'deki korelasyon matrisinden görüldüğü gibi, liderlik davranışı boyutları ile örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Matris incelendiğinde, liderlik davranışı boyutlarından vizyona odaklı liderliğin araştırmanın bağımlı değişkenlerinden örgütsel yaratıcılıkla ilişkisinin daha güçlü olduğu ($r=,770$), kontrol odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılıkla olan ilişkisinin ($r=,668$), diğer boyutlarla örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye göre daha zayıf olduğu görülmektedir.

Matriste yer alan bulgulardan, liderlik davranışları, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmaktadır. Bulgular değerlendirildiğinde liderlik davranışının, örgütsel yaratıcılık ($r=,799$) ve işgören performansı ile ($r=,722$) neredeyse aynı düzeyde pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Liderlik davranışına ilişkin boyutların işgören performansı ile ilişkileri değerlendirildiğinde, liderlik davranışının, çalışan odaklı, vizyon odaklı, risk odaklı ve kontrol odaklı boyutları ile işgören performansı arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu görülmektedir. Liderlik davranışı boyutlarından vizyona odaklı liderlik davranışı, işgören performansı ile en güçlü ilişkiye sahip ($r=,784$) değişken olarak saptanmaktadır.

3. Regresyon Analizleri

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla beş farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan birinci ve ikinci regresyon modelleri liderlik davranışı boyutlarının örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı üzerindeki etkisini incelemekte ve H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ve H8'i test etmektedir. Kurulan üçüncü regresyon modeli, liderlik davranışının işgören performansı üzerindeki etkisini araştırmakta ve H9'u test etmektedir. Dördüncü

regresyon modeli liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmakta ve H10'u test etmektedir. Araştırmada kurulan beşinci regresyon modeli ise örgütsel yaratıcılığın işgören performansı üzerindeki etkisini araştırmakta ve H11'i test etmektedir.

Tablo 3'de liderlik davranışı boyutlarının, bağımlı değişken olan örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizlerine yönelik sonuçlar verilmiştir. Analizlerin bu aşamasındaki ilk modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=53,036). Buna göre liderlik davranışına ilişkin boyutlardan vizyon odaklı liderlik davranışı örgütsel yaratıcılığı en çok etkileyen lider davranışdır ($\beta=0,427$, $p<0,05$). Tablo 3'e göre örgütsel yaratıcılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktör çalışana odaklanan lider davranışdır ($\beta=0,315$, $p<0,05$). Liderlik davranışı boyutlarından risk odaklı davranış ile kontrol odaklı davranışın örgütsel yaratıcılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı Tablo 3'te görülmektedir. Bu durumda "H1: Çalışana odaklanan liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır" ve "H2: Vizyona odaklanan liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır" şeklindeki hipotezler kabul edilmektedir. Modelde test edilen diğer hipotezler olarak H3 ve H4'ün reddedildiği görülmektedir.

Tablo-3: Liderlik Davranışı Boyutlarının Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri

Model 1		
	Bağımlı Değişken	
	Örgütsel Yaratıcılık	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Çalışan Odaklı Davranış	,315	3,430*
Vizyon Odaklı Davranış	,427	4,576*
Risk Odaklı Davranış	,017	,130
Kontrol Odaklı Davranış	,146	1,292
F	53,036**	
R ²	0,669	
Düzeltilmiş R ²	0,656	
* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır.		
** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.		

Tablo 4'de liderlik davranışı boyutlarının, modelin bağımlı değişkenini ifade eden işgören performansı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo-4: Liderlik Davranışı Boyutlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri

Model 2		
	Bağımlı Değişken	
	İşgören Performansı	
Bağımsız Değişkenler	β	t
Çalışan Odaklı Davranış	,164	1,695
Vizyon Odaklı Davranış	,706	7,179*
Risk Odaklı Davranış	-,213	-,1,501
Kontrol Odaklı Davranış	,174	1,458
F	44,988*	
R ²	0,632	
Düzeltilmiş R ²	0,617	
* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.		

Araştırmanın bu ikinci modelinde elde edilen sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=44,988). Bu sonuçlara göre liderlik davranışına ilişkin boyutlardan işgören performansını etkileyen yalnızca vizyon odaklı liderlik davranışdır ($\beta=0,706$, $p<0,05$). Liderlik davranışı boyutlarından çalışan odaklı davranış, risk odaklı davranış ile kontrol odaklı davranışın işgören performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda “H6: Vizyon odaklı liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. Modelde test edilen diğer hipotezler olarak H5 ve H7 ve H8’in reddedildiği görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan hareketle işgören performansının vizyon odaklı liderlikle birlikte daha da artacağı görülmektedir. İşletmelerde kişisel üretkenliğin temel göstergesi olan işgören performansının vizyoner liderlikle birlikte yüksek bir düzeyde gerçekleşeceği anlaşılmaktadır. Vizyoner lider, kişisel davranışıyla değişime öncülük eder. Bu liderler, diğer liderlik tarzlarından çok daha fazla bir şekilde kendi kişisel değer ve tercihlerini örgüte yansıtır. Vizyoner liderler, çalışanların kalbini ve aklını kazanırken, örgütü başarılı bir şekilde yeni mecralara taşır (Nwankwo ve Richardson, 1996: 44-47). Günümüzde örgütler için yaratıcı projelerle yeni çevrelerde rekabet etmenin oldukça önemli olduğu düşünüldüğünde, vizyoner liderliğin işgören performansını teşvik ederek amaçlanan başarıya ulaştıracağı söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü modelinde, işgören performansındaki değişkenliğin liderlik davranışı değişkeni tarafından açıklama düzeyi çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Model 3’teki Regresyon analizi sonucu, R² 0,521 bulunmuştur. Buna göre liderlik davranışı değişkeni, işgören performansındaki değişkenliğin %52,1’ini anlamlı bir şekilde açıklamaktadır (F=117,670; $p < 0.005$). Model 3’ten elde edilen bu bulgulara göre, liderlik davranışının, işgören performansı üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde güçlü bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=0,722$, $p<0,05$). Bu sonuçla birlikte “H9: Liderlik davranışı ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır” şeklindeki hipotez kabul edilmiştir. İşletmelerde liderlik tarzının ve liderliğe ilişkin ortaya çıkan algılamaların işgören performansı üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğunun saptandığı model 3’e göre, işletme yöneticilerinin liderlik davranışı sergilerken

işgörenleri motive eden, destekleyen ve geliştiren bir davranış içine girmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo-5: Liderlik Davranışının İşgören Performansı ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri

Model 3		Model 4		
	Bağımlı Değişken		Bağımlı Değişken	
	İşgören Performansı		Örgütsel Yaratıcılık	
Bağımsız Değişken	β	t	β	t
Liderlik Davranışı	,722	10,848**	,799	13,815
F	117,670*		190,849*	
R ²	0,521		,639	
Düzeltilmiş R ²	0,517		,635	
Sig.:	0,000		0,000	

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın dördüncü modelinde, örgütsel yaratıcılıktaki değişkenliğin liderlik davranışı değişkeni tarafından açıklama düzeyi çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Model 4'teki Regresyon analizi sonucu, R² 0,639 olarak bulunmuştur. Buna göre liderlik davranışı değişkeni, örgütsel yaratıcılıktaki değişkenliğin %63,9'unu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır (F=190,839; p < 0.005). Bu bulgu bize liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir ($\beta=0,799$, p<0,05). Model 3 ve model 4'e ilişkin sonuçlar karşılaştırıldığında, liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinin işgören performansı üzerindeki etkisine göre daha fazla olduğu söylenebilir (işgören performansı: $\beta=0,722$, p<0,05, örgütsel yaratıcılık: $\beta=0,799$, p<0,05). Bu durumda "H10: Liderlik davranışı ve örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen araştırma hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Yaratıcılığın İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi

Model 5	
	Bağımlı Değişken
	İşgören Performansı
Bağımsız Değişken	β
Örgütsel Yaratıcılık	,616
R ² = ,379	Düzeltilmiş R ² = ,373
F = 65,967	Sig.,000

* Değer %5 düzeyinde anlamlıdır. ** Değer %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da, işgören performansı boyutundaki değişkenliğin, örgütsel yaratıcılık değişkeni tarafından açıklama düzeyi çoklu regresyon testi ile analiz edilmiştir. Regresyon analizleri sonucu, R² 0,379 bulunmuştur. Örgütsel yaratıcılık, işgören performansı boyutundaki değişkenliğin %37,9'unu anlamlı bir şekilde açıklamaktadır (F=65,967; p < 0.001). Bu bulgu anlamlı bir etkiyi ifade etmektedir. Bu durumda "H11: Örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasında pozitif bir ilişki vardır" şeklinde ifade edilen araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

V-SONUÇ VE TARTIŞMA

Liderlik davranışının örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olduğu düşüncesi giderek daha çok tartışılmaktadır. Liderlik davranışına olan ilginin artmasının en önemli nedenlerinden birisinin liderin sergilediği davranışların örgütün performansını etkilediğine ilişkin yaygın düşüncedir. Liderlik davranışının örgütteki işgörenlerin performansını etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşılmasında özellikle etkili olduğu düşünülmektedir (Rowe vd., 2005: 197-219).

Oldham ve Cummings (1996: 607-634), işgörenlerin yaratıcılığının yöneticilerin onların his ve duygularını anlamaya dönük davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuş, Jaussi-Dionne (2003:475-498) değişimci liderlik tarzının örgütteki yaratıcı düşüncüyü etkilediğini belirlemiştir. Judge ve Piccolo (2004: 755-768), Meyer ve Heppard (2000: 98) ile diğer yazarlar, işgören performansını arttırmak amacıyla liderlik davranışının nasıl etkili şekilde kullanılabileceğini araştırmışlardır. Zhu ve arkadaşları (2005: 39-52) vizyoner liderliğin yeni örgütsel çevrede işgörenlerin daha çok sorumluluk almasında, örgütsel güven yaratılmasında, motivasyon düzeyinin yükselmesinde ve işgören performansının artmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Zhu vd., 2005: 39-52). Bu çalışmada liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı üzerine yaptığı etkiler üzerine odaklanılmıştır. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak çalışan odaklı liderlik davranışı, vizyon odaklı liderlik davranışı, risk odaklı liderlik davranışı ve kontrol odaklı liderlik davranışının, araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlikten daha fazla etkisi olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla örgüt yaşantısının her düzeyinde yeni vizyonlar tasarlayarak bunu çalışanlarına aktarmada başarılı olan liderliğin örgütsel yaratıcılık faaliyetlerinde daha etkin olacağı anlaşılmaktadır. Araştırmada, vizyon odaklı liderlik davranışının işgören performansını etkileyen örgütlerdeki tek değişken olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Zhou ve George (2001:682-696) çalışmalarındaki görüşlerini de doğrular niteliktedir. Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç, genel anlamda liderlik davranışının ve dolayısıyla liderliğin, işgören performansını olumlu yönde etkilediğidir. Bu durum daha önce Avalio ve Bass (1995:199-218) ve Cooper (1997:31-38) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise liderlik davranışının örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği şeklindedir. Araştırmaya ilişkin bu sonuç literatürde şimdiye kadar yapılan Liden, Wayne ve Stilwell (1993: 662-674), Redmond ve arkadaşlarının (1993: 120-151) ve Oldham ve Cummings (1996: 607-634)'in ortaya koyduğu sonuçlarla uyumlu görülmektedir. Araştırmada, örgütsel yaratıcılık ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların bireysel olarak örgüte yararlı olacak fikirler, ürünler, süreçler ve yeni ürünleri tasarlayabilmelerinin yani kendilerinden beklenen performans düzeylerine ulaşabilmelerinin onların yaratıcılıklarının sonucu olduğunu ortaya koyan Taggar (Taggar, 2002: 315-

330)'ın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Yine Zhou ve Shalley (2008: 165-188), örgütsel yaratıcılığın desteklendiği bir örgüt ortamıyla birlikte ortaya çıkan işgören performansının diğer örgütlerden farklı olduğunu kanıtlayarak, örgütsel yaratıcılığın işgören performansını pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir.

KAYNAKÇA

- AVCI, U. ve TOPALOĞLU, C. (2009), "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, 11(16): 1-21.
- AVOLIO, B.J. ve BASS, B.M. (1995), "Individualised Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 6: 199-218.
- BALAY, R. (2010), "The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff, Ankara University", *Journal of Faculty of Educational Sciences*, (43): 1, 41-78.
- BENLİGİRAY, S. (2004), *İnsan kaynakları yönetimi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- BHARADWAJ, S. ve MENON, A. (2000), "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanism or Both?", *Journal of Product Innovation Mangement*, 17:424-434.
- BLACK J. S. ve LYMAN, W. P. (2000). *Management, Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- CENGİZ, Ekrem, ACUNER, T., BAKİ, B. (2006), "Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1): 421-434.
- CHANG, W ve CHIANG, Z. H. (2007), A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization, International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University.
- COOPER, R.K. (1997), "Applying Emotional Intelligence In The Workplace", *Training and Development*, 51(12):31-38.
- CUMMINGS, L.L. ve SCHWAB, D.P. (1973), *Performance in Organisations: Determinants And Appraisal*, Glenview: Scott, Foresman and Company.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.B.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 6(2): 23-39.
- ÇÖL, G. (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1): 35-46.
- DOĞAN, S. (2007), *Vizyoner Liderlik*, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- EINSTEINE, P. ve HWANG, K. P. (2007), *An Appraisal for Determinants of Organizational Creativity and Impacts on Innovative Behavior*, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 1041-1055.
- EFİL, İ. (1996), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa.
- EREN, E. (2001), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Gen. 5. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- EREN, E. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- FORD, C., VE GIOIA, D. (2000), "Factors Influencing Creativity in The Domain Of Managerial Decision Making", *Journal Of Management*, 26(4):705-732.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. ve MCKEE, A. (2002), *Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Pres, Boston, Massachusetts.
- GROVES, K.S. (2006). "Leader Emmotional Expressivity Visionary Leadership and Organisational Change", *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7):563-580.
- HELLRIEGEL D. ve SLOCUM, J. W. (1992). *Management*, Addison Wesley Publishing Company, New York.

- JAUSSI, K.S., DIONNE, S.D. (2003), "Leading For Creativity: The Role Of Unconventional Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly*, 14:475-498.
- JUDGE, T.A. ve PICCOLO, R.F. (2004), "Transformational & Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, 89(5):755-768.
- JUNG, D.I., CHOW, C., WU, A. (2003), "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5):525-544.
- KABACOFF, R. (1998), *Gender Differences In organizational Leadership: A Large Sample Study*, MRG, Portland, USA.
- KIRKMAN, B.L. ve ROSEN, B. (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42(1): 58-74.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J. ve STILWELL, D. (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology* 78: 662-674.
- MADJAR, N., OLDHAM, G. R., ve PRATT, M. G. (2002), There's No Place Like Home?: The Contributions Of Work And Nonwork Creativity Support To Employees' Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45: 757-767.
- MEYER, G.D. and HEPPARD, K.A. (2000), *Entrepreneurial Strategies: The Dominant Logic of Entrepreneurship*, New York, NY: Irwin University Books.
- NWANKWO, S. ve RICHARDSON, B. (1996), Quality Management Through Visionary Leadership, *Managing Service Quality*, Volume 6, Number 4, 44-47.
- NYSTROM P.C., RAMAMURTHY K., WILSON A.L. (2002), "Organizational Context, Climate and Innovativeness: Adoption of Imaging Technology", *Journal of Engineering and Technology Management*, 19: 221-247.
- OLDHAM, G.R, CUMMINGS A. (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.
- REDMOND MR, MUMFORD MD. ve TEACH R. (1993), "Putting Creativity To Work: Effects Of Leader Behavior On Subordinate Creativity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55:120-151.
- ROWE, W.G., CANNELLA JR., A.A., RANKIN, D. ve GORMAN, D. (2005), "Leader Succession & Organizational Performance: Integrating The Common-Sense, Ritual Scapegoating and Vicious-Circle Succession Theories", *The leadership Quarterly*, 16(2):197-219.
- SARUHAN, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009), Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- SIGLER, T.H., PEARSON, C. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", *Journal of Quality Management*, 5:27-52.
- SIKANDER, W. (2010), Impact of Leadership Styles on Employee's Performance and Their Health In SME Sector, Superior University, Master Thesis MBA, Unpublication, 99: 20-34.
- TAGGAR, S. (2002), "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model", *Academy of Management Journal*, 45: 315-330.
- TANG, YUNG-TAI ve CHANG, C-H. (2010), "Impact Of Role Ambiguity And Role Conflict On Employee Creativity", *African Journal of Business Management*, Vol. 4(6):869-881.
- TSUI, A.S., ZHAN, Z., WANG, H., XIN, K.R. ve WU, J.B. (2006), "Unpacking The Relationship Between CEO Leadership Behavior And Organizational Culture", *The Leadership Quarterly*, 17:113-137.
- TURUNÇ, Ömer (2010), "Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1): 251-269.
- ZHOU J, GEORGE, JM. (2001), "When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice", *Academy of Management Review*, 44: 682-696.
- ZHOU, J., ve SHALLEY, C. E. (2008), *Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research*, New York: Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group.
- ZHU, W., CHEW, I., ve SPANGLER, W. (2005), "CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management", *The Leadership Quarterly*, 16: 39-52