



## İŞGÖRENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Derya DİNÇER<sup>1</sup>

Agah Sinan ÜNSAR<sup>2</sup>

Adil OĞUZHAN<sup>3</sup>

### Öz

Çalışmada öncelikle liderlik, örgütsel değişim ve yaratıcılık açıklanmıştır. Yapılan açıklamaların ardından liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini araştıran bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu uygulama üretim sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektörü olmak üzere üç sektörde 632 işgören ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada farklı sektörlerde liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Araştırmada 36 soruluk liderlik, 30 soruluk örgütsel değişim ve 21 soruluk yaratıcılık ölçekleri kullanılmıştır. Bu kapsamda işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi için frekans analizi, betimsel istatistik, faktör analizi, güvenilirlik testi, Kolmogrov-Smirnov normal dağılım testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Değişim, Yaratıcılık.

### THE EFFECT OF PERCEIVED LEADERSHIP STYLES OF EMPLOYEES ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND CREATIVITY: A FIELD RESEARCH

#### Abstract

In this study, primarily leadership, organizational change and creativity are described. Following the statements made, a practice, which investigates the effect of the leadership styles on organizational change and creativity, has been implemented. This practice has been carried out with 632 employees in the following three sectors: manufacturing industry, wood industry and textile industry. This study aims to reveal the relationship of leadership styles with the organizational change and creativity within different industries. In this study, the scale of 36 questions of leadership, 30 questions of organizational change and 21 questions of creativity is used. In this context, in order to determine the socio-demographic characteristics of employees, the frequency analysis, descriptive statistics, factor analysis, reliability test, Kolmogrov-Smirnov normal distribution test, Mann Whitney U test, Kruskal-Wallis test, correlation and multiple regression analyzes are conducted.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Organizational Change, Creativity.

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için önemli bir yere sahip olan liderler, işletme faaliyetlerinin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayabilen, olumsuzluklar ile başa çıkabilen, hızlı ve pratik çözümler bulabilen, başarının her geçen gün artan bir yol izlemesini sağlayabilen bireylerdir. Üretim sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe yer alan işgörenler örgüt içerisinde çeşitli sonuçlara yol açan örgütsel değişim ve yaratıcılık ile başa çıkabilecek kişilerin liderler olduğu ortaya konulmaktadır. Üretim sektörü, ağaç sektörü ve tekstil sektöründe çalışan işgörenler işlerini rahat bir şekilde yerine getirebilmeleri için yer

<sup>1</sup> Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Mezunu dry.dincer@gmail.com

<sup>2</sup> Prof.Dr., Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü sinanunsar@yahoo.com

<sup>3</sup> Doç.Dr., Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü adiloguzhan@trakya.edu.tr



aldıkları işletmede sorunların çabuk çözülmesi gerekmektedir. Bu sektörlerde yer alan işgörenlerin değişime karşı davranışları, liderlerinin örgütsel değişime karşı göstermiş olduğu davranışlar ile şekillenmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin bireysel veya örgütsel olarak yaratıcı olabilmeleri liderlerinin davranışları ile belirlenmektedir. Bu çalışmada öncelikle kavramsal açıklamalar yapılmakta ve sonrasında yapılan analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

## 1. LİDERLİK KAVRAMI VE TARZLARI

Lider bireyleri önce dinler ve empati kurar, daha sonra işgörenin yerine kendisini koyar ve aralarında tam bir anlayış ve yakınlık doğar ve son derece olumlu duygular gelişir (Ceylan, 2003: 905).

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan liderlik günümüzde de önemli olan konulardan biridir. Biçimsel veya biçimsel olmayan ikiden fazla kişiden oluşan topluluklar bünyelerinden ya bir lider çıkartmışlardır ya da bu liderliğe gereksinim duymuşlardır (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 25). Liderlik, organizasyonel hedefleri başarma ihtiyacı olan insanlar üzerine destek ve güven aşılama yeteneğidir (Dubrin, 2012: 346). Literatürde liderlik, ekosistem ve aktörlerin rollerinin çeşitli tanımlamaları ve tanımları bulunmaktadır (Ouden, 2012: 151). Liderlik; motivasyon, kişiler arası davranışlar ve iletişim süreçleri ile ilişkilidir (Mullins, 2005: 282).

Liderlik süreci fonksiyonel etkinlik ve organizasyonel etkinliği sağlamak için etkilemeyi, motivasyonu ve astları güçlendirmeyi içerir (Sinha, 2008: 257). Bir liderin başarılı olabilmesi için lideri izleyen birey ve grupların şartlarının uygun olması gerekir. Çünkü liderlik bireyleri ve grupları etkilemek, hedeflerine ulaştırmak ve hedeflere ulaşmak için grupların çaba harcamasını sağlamaktır (Türkeli, 2010: 491). Liderlik, bir grup ya da kuruluş üyesi üzerinden diğer üyelere yardımcı olmak için grup ya da kuruluşa bir etki elde etmeyi hedeflemektedir (George ve Jones, 2005: 399). Bireylerin gerçekleştirdiği ve bireylerce ortak bir şekilde ortaya çıkarılan geleceğe dönük amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gönüllü bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi için bireylerin bütün her şeyi ile katkı sağlaması olarak ifade edilebilir (Aslan ve Özata, 2010: 587). Genel olarak liderlik, bir topluluğun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için topluluğu etkilemeyi başarma yeteneği olarak ifade edilebilir (Çakar ve Arbak, 2003: 84).

Demokratik liderlik karar verme sürecinde astları içerir. Bu liderlik şekli çalışanların katkıları üzerine kuruludur. Demokratik liderler temsilci atar, çalışanlara önerilerini sorar, katılım için teşvik ederler. Demokratik liderliğin iş hayatında önemli büyümesi, çalışanların yetki, sorumluluk ve müdürleri ile karar vermede güçlendirilme şeklindedir (Kurtz ve Boone, 2011: 235). Otoriter liderlik, bilgiye sahip olmak ve bu sahip olunan bilgiyi kimse ile paylaşmamayı gerektirir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 101). Karizmatik liderlik özel bir estetik kaliteye sahiptir. Son derece ilham verici olsa da bu estetiğin bir karanlık tarafı da mevcuttur (Ladkin, 2010: 81). Serbest bırakıcı liderlik, liderlik tarzları içinde en iyi ya da en kötü olabilir. Lider normal prosedürü ve standart uygulamaları takip ediyorsa bu liderliğin kötü şeklindedir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 820). Dönüştürücü liderlik, bireylerin, iş gruplarının, birimlerin olağanüstü performans ve başarılarını açıklayabilmek için yönetici ve personel arasında bağlantıyı gerçekleştirmeyi amaçlar (Tikici, Aksoy ve Akdemir, 2003: 512). İşgördürücü liderlik, mevcut hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmak için, iş performansını değerli ödüllere bağlayarak ve çalışanların işin yapılması için gerekli olan kaynaklara sahip olmasını sağlayarak organizasyonun başarısına yardım eder (McShane ve Glinow, 2010: 372).



## 2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YARATICILIK

Değişim, etkileşim içinde olunan çevrenin ihtiyaçları karşısında eksik kalınması halinde gereksinimleri karşılayabilecek seviyede kişisel ya da örgütsel yeni düşüncelerin ortaya çıkarılması, örgütlerin yeniden dizayn edilmesi, karar verme ve bu kararların uygulamaya geçilmesi sürecidir (Çalık, 2003: 539). Örgütsel değişim, örgütün yönetsel, fiziksel ve mekanik yapısında değişiklikler yoluyla verimliliği arttırmaktır (Akdemir, 2008: 221).

Örgütsel değişim, oluşumu, biçimi ve özellikleri bakımından farklılık gösteren bir süreçtir. Bir organizasyonun yapısının tamamen değiştirilmesi, değişim süreci olarak adlandırılabilir gibi bir bölümünün, bir ürününün, stratejisinin, ya da bir fonksiyonun değiştirilmesi de değişim sürecinin bir parçasıdır (Güney, 2007: 49). Örgüt içerisinde yer alan üyelerin katılımı ve desteği ile gerçekleşen değişim planlı değişimdir (Kuyumcu, 2011: 28). Planlı değişim geçmişe göre günümüzde daha sık karşılaşılan bir değişim türüdür. Sosyal yapıda daha geniş bir alanda kabul görmek, etkinlik ve verimlilik artırma, gelecek ile ilgili öngörülerin tespit edilmesi ile bütün örgütün veya onun önemli bölümlerinin fonksiyonlarının değiştirilmesidir (Sucu, 2000: 83). Planlı olmayan değişim içinde bulunulan durumun zorlanmasıyla kendiliğinden ortaya çıkan, örgütün uymaktan başka çaresinin olmadığı önceden planlanmayan değişim türüdür (İraz ve Şimşek, 2004: 101).

Sorunların çözüme kavuşturulması için yeniliklere yol açacak düşüncelerin ortaya konmasına yaratıcılık denir (Çavuş ve Akgemci, 2008: 233). Bir başka tanıma göre, yeni fikir, yaşam, tecrübe ve ürünü değişik bir fikir ile hayata geçirebilmektir (Genç, 2007: 162).

Yeni bir şey bulma veya ortaya çıkarma becerisi olan yaratıcılık (İmrek, 2003: 73), fikirleri orijinal biçimde birleştirme veya var olan fikirler arasında o ana kadar beklenmeyen ve bilinmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir (Eren, 2002: 66). Yaratıcılık basitçe yeni fikirlerin oluşturulmasından fazlasına ihtiyaç duyar. Stratejik bir bakış açısıyla, sadece bireylerin yaratıcı değil aynı zamanda firmada yaratıcı aktivitenin organizasyonun alt kademesine aktarılmasıdır. (White ve Bruton, 2011: 106).

Örgüt çevresindeki değişimler beklenenden daha fazla olduğunda örgüt hayatta kalabilmek için çevrenin gereksinimlerine ayak uydurmak zorunda kalacaktır (Tunçer, 2011: 58). Değişimin meydana gelmesi için var olan dengenin tutum ve davranışların katkısı ile değişimden önce başkalaşması gerekmektedir (Yaman, 2007: 68). Bireyin değişime karşı motivasyonu buradaki en önemli konudur. Motivasyonun sağlanması da ancak, bireyin değişime inanması ve onu motive edecek unsurların örgüt tarafından ortaya konulması ile gerçekleşir. Değişimle birlikte, kendi durumunda terfi, fazla ücret, işten çıkarılmama gibi olumlu gelişmelerin olacağını hisseden birey, kısa zamanda değişime uyum gösterebilecektir (Dursun, 2007: 74). İşgörenler mevcut statülerinin, değişim sonucunda değişen iş görme yöntemlerini ve çalışma koşullarını değişmesi karşısında değişimi engellemek isteyebilirler (Töremen, 2002: 194).

Yaşamlarının bir bölümünde çoğu birey yaratıcıdır. Bireyler çalıştıkları yerde yaratıcı görünmüyorsa, bu hayal güçlerinin olmayışından değil fırsat verilmemesindedir (Hamel ve Breen, 2007: 63). Yaratıcılık konusunda daha yetenekli olan bireyler, yaratıcılık becerisi daha az olan bireylere kıyasla daha özgün fikirler ortaya çıkarırlar. Yaratıcı kişiler hem kararlarında hem de toplumsal değerlerinde bağımsızdırlar ve bu tip kişiler diğer kişilere göre daha özgür düşünce yapısına ve esnek davranabilme yeteneğine sahiptir (Çavuş, 2006: 89).



İşgörenlerin yaratıcı olmalarını liderlerin işgörenlere karşı olan yaklaşımları etkilemektedir (Cengiz ve Diğerleri, 2006: 422). Örgütsel yaratıcılık birçok şeye teşvik eder. Bazıları sosyal ve örgütseldir. Diğerleri onu oluşturan bireyler tarafından organizasyona getirilmiştir. Bireylerin katkısına ve performanslarına sosyal kavramların etki yapmasıyla tabii ki bir etkileşim vardır. Bunun yanı sıra örgütsel verimlilik ve yenilik yine aynı bireylerin katılımının bir kısım bağımlıdır. (Acar ve Runco, 2012: 115).

Örgüt içerisinde sürekli bir değişim hareketi içinde bulunmak ve bunu bir kültür haline getirmek değişimi tam manasıyla benimsemiş liderlerle gerçekleştirilir. Bu liderler de insan kaynakları tarafından yaratılabilir. Liderliğin bu süreçteki asıl görevi değişim sinerjisini ortaya çıkarmaktır. Bu sayede hem şirket içindeki yaratıcı düşünce ortaya çıkacak hem de şirketin rekabet avantajı güçlenecektir (Akgeyik, 2001: 120).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Yapılan çalışmanın bu bölümünde, şimdiye kadar ifade edilen teorik bilgiler ışığında araştırmanın amacı ve önemi öncelikle ifade edilmiştir. Bunun akabinde, araştırma modeli açıklanmıştır. Araştırma modelinin kapsamında araştırmanın yöntemi ve hipotezleri, araştırmada kullanılan anket formu ve ölçekler açıklanmış, araştırmanın evren ve örnekleme ifade edilmiş ve verilerin toplanması, çözümü ve yorumlanması yapılmıştır.

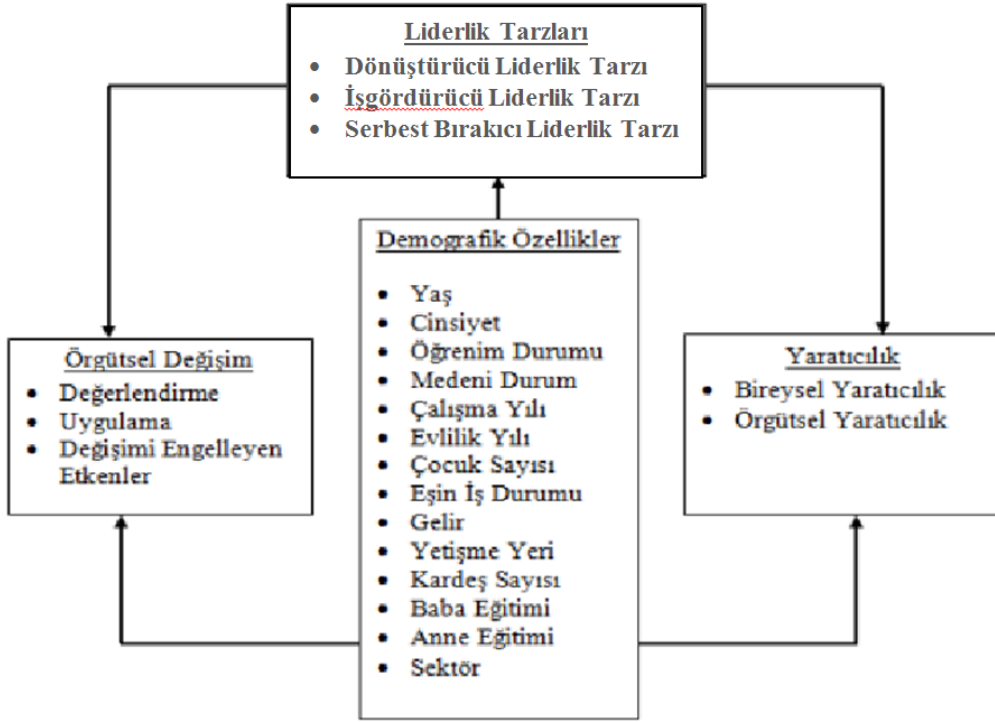
#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılığa olan etkisini görmek, sosyo-demografik özelliklerin, liderlik tarzları, örgütsel değişim ve yaratıcılığın alt boyutlarının algılanmasında değişiklikler yaratıp yaratmadığını ve örgütsel değişim ve yaratıcılığın alt boyutlarının birbirleri ile etkileşimi olup olmadığını ortaya koymaktır.

Bu çalışma, örgüt içerisinde görev yapan liderin sergilediği liderlik tarzının işgörenlerin örgüt içerisinde değişime bakış açılarının ve yaratıcılık düzeylerini belirlemek açısından önem taşımaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır. Bu modelde de görüldüğü gibi sosyo-demografik özelliklerin bağımsız ve bağımlı değişkenleri ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri nasıl etkilediği araştırılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Liderlik tarzlarının örgütsel değişim ve yaratıcılık üzerine etkisini ölçmek için yapılan hipotezler aşağıdaki gibidir. Bunlar;

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İşgörenlerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel değişim alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

**H<sub>2</sub>:** İşgörenlerin demografik özelliklerine göre örgütsel değişim alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

**H<sub>0</sub>:** İşgörenlerin demografik özelliklerine göre yaratıcılık alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık yoktur.

**H<sub>3</sub>:** İşgörenlerin demografik özelliklerine göre yaratıcılık alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır.

**H<sub>0</sub>:** Liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

**H<sub>4</sub>:** Liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>0</sub>:** Liderlik tarzlarının yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

**H<sub>5</sub>:** Liderlik tarzlarının yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3.3. Evren ve Örneklem

Gerçekleştirilen araştırma üç farklı sektörde uygulanmıştır. Araştırma kapsamında toplamda 632 adet anket toplanmıştır. Araştırmanın evreni araştırmanın yapıldığı sektörlerin Türkiye Cumhuriyeti genelindeki işgörenleridir. Araştırmanın örnekleme ise, üretim (imalat), tekstil ve ağaç sektörlerinde çalışan işgörenlerden ulaşılanları oluşturmaktadır.



### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan anket formunda toplamda 112 adet soru içermektedir. Araştırmada kullanılan anket formu toplamda dört sayfadan oluşmaktadır. Anket formunda öncelikle 15 sorudan oluşan sosyo-demografik değişkenler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda liderlik tarzları ile ilgili toplam olarak 36 adet soru yer almaktadır. Liderlik ölçeği literatüre göre; dönüştürücü liderlik, işgördürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı boyutlarını kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunda 30 soruluk örgütsel değişim ölçeği yer almaktadır. Örgütsel değişim literatüre göre; değerlendirme, uygulama ve örgütsel değişimi engelleyen faktörler olarak üç boyutu kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan anket formunun son kısmında ise yaratıcılık ölçeği yer almaktadır. Belirtilen yaratıcılık ölçeği literatüre göre; bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olarak iki boyuttu kapsamaktadır.

Araştırmada yer alan liderlik ölçeği, Orhan Özsöylemez tarafından yazılan “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Özsöylemez, 2009: 163-168). Araştırmada yer alan örgütsel değişim ölçeği Demet Kuzubaşoğlu ve Nurhayat Çelebi tarafından “Genel Liselerdeki Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Etkili Okul Açısından Değerlendirilmesi” adlı makaleden alınmıştır (Kuzubaşoğlu ve Çelebi, 2009: 9-10). Araştırmada yer alan yaratıcılık ölçeği Mustafa Fedai Çavuş tarafından yazılan “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama” isimli doktora tezinden alınmıştır (Çavuş, 2006: 206). Araştırma kapsamında kullanılan anket formunun liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik olarak oluşturulan ölçek, örgütsel değişim ölçeği ve yaratıcılık ölçeği için 5’li likert kullanılmıştır. Bu kapsamda, “Kesinlikle Katılmıyorum=1”, “Katılmıyorum=2”, “Kararsızım=3”, “Katılıyorum=4” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” şeklinde puanlama işlemi gerçekleştirilmiştir.

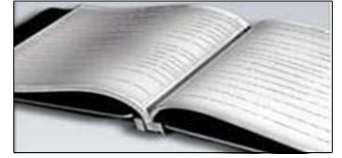
Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve oradan da “SPSS 17 ve SPSS 20” analiz programı kullanılarak bir takım istatistiksel teknikler ile yorumlamalar yapılmıştır.

### 3.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmıştır. Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin her birine faktör analizi, Kolmogorov-Smirnov Testi, KMO ve Bartlett’s Testi, Mann-Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testi yapılmış ve belirlenen alt boyutların her birine yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### 3.6. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, çalışma yılı, medeni durum, çocuk sayısı, evlilik yılı, eşin iş durumu, gelir, yetiştiği yer, kardeş sayısı, baba eğitimi, anne eğitimi ve sektör türüne ilişkin frekans dağılımları Çizelge 1’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir



**Çizelge 1. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri**

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	% Frekans
Yaş Durumu	18-25	129	20,4
	26-33	261	41,3
	34-41	151	23,9
	42-49	82	13,0
	50 ve +	9	1,4
	<b>Toplam</b>	632	100,0
Cinsiyet	Kadın	191	30,2
	Erkek	441	69,8
	<b>Toplam</b>	632	100,0
Öğrenim Durumu	İlkokul	130	20,6
	Ortaokul	81	12,8
	Lise	327	51,7
	2 Yıllık Yüksekokul	71	11,2
	Üniversite	19	3,0
	Yüksek Lisans	4	,6
<b>Toplam</b>	632	100,0	
Çalışma Yılı	1-5	401	63,4
	6-10	192	30,4
	11-15	27	4,3
	16 ve +	12	1,9
	<b>Toplam</b>	632	100,0
Medeni Durum	Evli	434	68,7
	Bekâr	198	31,3
	<b>Toplam</b>	632	100,0
Çocuk Sayısı	Yok	397	62,8
	1	152	24,1
	2	58	9,2
	4 ve +	25	4,0
	<b>Toplam</b>	632	100,0
Evlilik Yılı	1-10	256	40,5
	11-20	128	20,3
	21 ve +	53	8,4
	<b>Toplam</b>	437	69,1
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	197	31,2
	Çalışmıyor	241	38,1
	<b>Toplam</b>	438	69,3
Gelir	800<	45	7,1
	801-1600	427	67,6
	1601-2400	107	16,9
	2401-3200	47	7,4
	3201 ve +	6	,9
	<b>Toplam</b>	632	100,0



<b>Yetiştirme Yeri</b>	Köy	186	29,4
	Belde/Bucak	67	10,6
	İlçe	182	28,8
	İl	143	22,6
	Büyükşehir	54	8,5
	<b>Toplam</b>	632	100,0
<b>Kardeş Sayısı (Kendisi Dahil)</b>	1	28	4,4
	2	188	29,7
	3	176	27,8
	4	117	18,5
	5	51	8,1
	6	25	4,0
	7	20	3,2
	8	17	2,7
	9	7	1,1
	10	2	,3
	15	1	,2
	<b>Toplam</b>	632	100,0
<b>Baba Eğitimi</b>	Okuryazar Değil	34	5,4
	İlkokul	420	66,5
	Ortaokul	97	15,3
	Lise	65	10,3
	Üniversite	16	2,5
	<b>Toplam</b>	632	100,0
<b>Anne Eğitimi</b>	Okuryazar Değil	83	13,1
	İlkokul	430	68,0
	Ortaokul	74	11,7
	Lise	41	6,5
	Üniversite	4	,6
	<b>Toplam</b>	632	100,0
<b>Sektör Türü</b>	Üretim	250	39,6
	Tekstil	183	29,0
	Ağaç	199	31,5
	<b>Toplam</b>	632	100,0

Araştırmaya katılanların işgörenlerin %20,4'ü 18-25 yaş arasında, %41,3'ü 26-33 yaş arasında, %23,9'u 34-41 yaş arasında, %13,0'ü 42-49 yaş arasında iken %1,4'ü 50 ve üzerindedir.

Araştırmaya katılan 632 işgörenin 191' i kadın, 441'i erkektir. Araştırmaya katılanların %30,2' si kadın iken, %69,8' i erkektir. Araştırmaya katılan işgörenler içerisinde erkeklerin sayısı kadınların sayısından fazladır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %50'den fazlasını erkek işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların %20,6'sı ilkököl mezunu, %12,8'i ortaokul mezunu, %51,7'si lise mezunu, %11,2'si yüksekokul mezunu, %3'ü üniversite mezunu, %0,6'sı yüksek lisans mezunudur.





Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma yıllarına göre dağılımı, %63,4'ü 1-5 yıl arası çalışma yılı, %30,4'ü 6-10 yıl arası çalışma yılı, %4,3'ü 11-15 yıl arası çalışma yılı, %1,9'u 16 ve üzeri yıl arası çalışma yılı vardır. Araştırmaya katılan işgörenlerin en fazla 401 kişi ile 1-5 çalışma yılı arasında olduğu görülmektedir. En az ise 12 kişi ile 16 ve üzeri yıl arası çalışma yılı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin dağılımları Çizelgede gösterilmektedir. Araştırmaya katılanların %68,7'si evli iken, %31,3 bekarıdır. Araştırmaya katılanların 434 kişisi evli iken 196 kişisi bekarıdır. Araştırmaya katılan evli işgören sayısı bekar işgören sayısına göre daha fazladır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %40,5'i 1-10 yıl arası evlilik yılı, %20,3'ü 11-20 yıl arası evlilik yılı, %8,4'ü 21 ve üzeri yıl arası evlilik yılı bulunmaktadır.

Evli olan işgörenlerin %31,2' sinin eşi çalışıyor iken, %38,1' inin eşi çalışmıyor olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %7,1' i 800 TL ve altı gelir, %67,6' sı 801-1600 TL gelir, %16,9' u 1601-2400 TL, %7,4' ü 2401-3200 TL gelir, %0,9' u 3201 ve üzeri TL gelir sahiptir. 632 adet işgörenin 427 kişinin geliri 801-1600 TL arasındadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %29,4' ünün yetiştiği yer köy, %10,6' sının yetiştiği yer belde/bucak, 528,8' inin yetiştiği yer ilçe, %22,6' sının yetiştiği yer il iken, %8,5' inin yetiştiği yer büyükşehirdir. Araştırmaya katılanların 186 kişinin yetiştiği yer köy, 67 kişinin yetiştiği yer belde/bucak, 182 kişinin yetiştiği yer ilçe, 143 kişinin yetiştiği yer il iken, 54 kişisi büyükşehirde yetişmiştir.

Araştırmaya katılanların %5,4' ünün babası okuryazar değil, %66,5' inin baba eğitim durumu ilkokul, %15,3' ünün baba eğitim durumu ortaokul, %10,3' ünün baba eğitim durumu lise, %2,5' inin baba eğitim durumu üniversitedir.

Araştırmaya katılanların %13,1' inin annesi okuryazar değil, %68' inin anne eğitim durumu ilkokul, %11,7' sinin anne eğitim durumu ortaokul, %6,5' inin anne eğitim durumu lise, %0,6' sının anne eğitim durumu üniversitedir.

Araştırmaya katılan 632 işgörenin sektörlere göre dağılımları incelendiğinde; %39,6' sının üretim (imalat) sektöründe çalışan işgören olduğu, %29' unun tekstil sektöründe çalışan işgören olduğu ve %31,5' inin ise ağaç sektöründe çalışan işgören olduğu saptanmıştır. Üretim sektöründe 250, tekstil sektöründe 183 ve ağaç sektöründe 199 kişinin anket formunu cevapladığı görülmektedir. Üretim sektöründe çalışan işgörenlerin anket formu doldurmaya daha olumlu baktığı görülmektedir.

Sosyo-demografik değişkenlerin sonuçlarını özetlemek gerekirse araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun erkek olduğu, yaşlarının genellikle 26-33 yaş arasında olduğu, büyük çoğunluğunun evli olduğu ve çoğunluk ile 1-5 yıl arasında çalışma yıllarının olduğu görülmektedir.

### 3.7. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi

Faktör analizinde çok sayıda değişkeni az sayıda faktör olarak kavramlara indirgemek temel amaçtır. Elde olan verileri indirgemeye yarayan bir metottur (Bilge ve Bal, 2012: 137).

Toplam varyans değerlerine göre liderlik tarzları ölçeği için 3 alt boyut elde edildiği görülmektedir. Birinci alt boyut dönüştürücü liderlik tarzı, ikinci alt boyut işgördürücü liderlik tarzı, üçüncü alt boyut serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak adlandırılmıştır. Örgütsel değişim ölçeği için toplam varyans değerlerine göre 3 alt boyut elde edilmiştir. Birinci alt boyut



değerlendirme, ikinci alt boyut uygulama, üçüncü alt boyut serbest değişimi engelleyen etkenler olarak adlandırılmıştır. Yaratıcılık ölçeği için ise iki alt boyut elde edilmiştir. Birinci alt boyut bireysel yaratıcılık, ikinci alt boyut örgütsel yaratıcılık olarak adlandırılmıştır. Liderlik tarzları ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,948 çıkmıştır, bu sonuç anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel değişim ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,913 olarak bulunmuştur. Yaratıcılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,953 olarak bulunmuştur.

### 3.8.Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Mann Whitney U testi, iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder (Büyüköztürk, 2002: 149).

### İşgörenlerin Cinsiyetlere Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin cinsiyetlerine göre liderlik tarzları alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

#### Çizelge 2. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Cinsiyet	N	Mean Rank	Sum of Ranks
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Kadın	191	303.44	57956.50
	Erkek	441	322.16	142071.50
	Toplam	632		
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Kadın	191	301.46	57579.50
	Erkek	441	323.01	142448.50
	Toplam	632		
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Kadın	191	<b>284.49</b>	54338.50
	Erkek	441	<b>330.36</b>	145689.50
	Toplam	632		

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Mann-Whitney U	39.620.500	39.243.500	36.002.500
Wilcoxon W	57.956.500	57.579.500	54.338.500
Z	-1.184	-1.366	-2.904
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.236	0.172	<b>.004</b>

Çizelge 2' de görüldüğü gibi,  $p > 0,05$  olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin dönüştürücü liderlik ve işgördürücü liderlik tarzlarına ilişkin yargılarında farklılık bulunmamaktadır. Faktör 3' te ise görüldüğü gibi,  $p < 0,05$  olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin serbest



birakıcı liderlik tarzına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Çizelge 2' ye göre ortalamalara bakıldığında, erkek işgörenlerin serbest bırakıcı liderliğe ilişkin ortalamalarının (330,36), kadın işgörenlerin ortalamalarından (284,49) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre liderlerini daha serbest bırakıcı olarak algıladıkları söylenebilir.

Erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre liderlerini daha serbest bırakıcı olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumun kadın ve erkeklerin serbestlik konusundaki farklı düşüncelerinden meydana geldiği söylenebilir. Bu durum erkeklerin kadınlara göre daha özgür ve serbest bir hayat tarzına sahip olmalarına bağlanabilir.

### İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin medeni durumlarına göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

### Çizelge 3. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Medeni Durum	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Evli	434	<b>327.33</b>
	Bekar	198	<b>292.76</b>
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Evli	434	<b>327.98</b>
	Bekar	198	<b>291.34</b>
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Evli	434	323.37
	Bekar	198	301.44
	Toplam	632	

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Mann-Whitney U	38.264.500	37.984.000	39.983.500
Wilcoxon W	57.965.500	57.685.000	59.684.500
Z	-2.209	-2.346	-1.403
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0.027</b>	<b>0.019</b>	0.161

Çizelge 3' te görüldüğü gibi,  $p>0,05$  olduğundan işgörenlerin medeni durumlarının laissez-faire liderlik tarzına ilişkin yargılarında farklılık bulunmamaktadır. Diğer faktörlerde görüldüğü gibi,  $p<0,05$  olduğundan işgörenlerin medeni durumlarının dönüştürücü ve işgördürücü liderlik tarzlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Çizelge 3' e göre ortalamalara bakıldığında, evli işgörenlerin dönüştürücü liderliğe ilişkin ortalamalarının (327,33), bekar işgörenlerin ortalamalarından (292,76) oldukça yüksek olduğu görülmektedir.



Başka bir ifadeyle evli işgörenlerin bekar işgörenlere göre liderlerini daha dönüştürücü olarak algıladıkları söylenebilir. İşgördürücü liderlik tarzına bakış açılarında da, evli işgörenlerin (327,98) bekar işgörenlere (291,34) göre liderlerini daha fazla işgördürücü olarak algıladıkları söylenebilir.

Evli olan işgörenlerin bekar olan işgörenlere göre liderlerini daha fazla dönüştürücü ve işgördürücü olarak algıladığı görülmektedir. Bu durum da evli olan işgörenler evlilik hayatının vermiş olduğu deneyimler ile olayları dönüştürücü ve işgördürücü olarak daha fazla algıya bildikleri söylenebilir. Öte yandan bu durum evli olanların bekar oranlara göre daha fazla sorumluluk üstlenmelerine bağlanabilir.

### İşgörenlerin Yaşlarına Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin yaşlarına göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

#### Çizelge 4. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Yaş	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	18-25	129	260.50
	26-33	261	318.35
	34-41	151	<b>354.77</b>
	42-49	82	334.21
	50 ve+	9	261.83
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	18-25	129	267.65
	26-33	261	320.54
	34-41	151	<b>348.03</b>
	42-49	82	321.51
	50 ve+	9	324.89
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	18-25	129	265.89
	26-33	261	328.02
	34-41	151	<b>343.08</b>
	42-49	82	319.13
	50 ve+	9	237.94
	Toplam	632	



	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	20.391	14.015	15.876
df	4	4	4
Asymp. Sig.	<b>0.000</b>	<b>0.007</b>	<b>0.003</b>

Çizelge 4’ te görüldüğü üzere 34-41 yaş arasındaki işgörenler diğer yaş aralıklarında yer alan işgörene göre liderlerini daha çok dönüştürücü lider, işgördürücü lider ve laissez-faire lider (serbest bırakıcı) olarak algıladıkları görülmektedir.

Yapılan çalışmadan da anlaşılacağı üzere 34-41 yaş grubu arasında yer alan işgörenler tecrübe ve deneyimleri ile liderlerinin davranışlarını yani liderlerinin ne söylemek istediğini diğer işgörene göre daha kolay kavrayabildikleri ve liderlerinin davranışlarını diğer yaş gruplarına göre daha kolay algıladıkları ve liderlerinin isteklerini karşılamaya çalıştıkları söylenebilir. Orta yaş grubu iş görenlerin kazanmış oldukları iş deneyimi algılamayı farklılaştıran bir durum olarak değerlendirilebilir.

### **İşgörenlerin Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular**

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin öğrenim durumuna göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

### **Çizelge 5. İşgörenlerin Öğrenim Durumuna Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi**

	Öğrenim Durumu	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İlkokul	130	<b>363.28</b>
	Ortaokul	81	299.51
	Lise	327	296.23
	2 Yıllık Yüksekokul	71	347.21
	Üniversite	19	305.61
	Yüksek Lisans	4	304.00
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İlkokul	130	<b>377.61</b>
	Ortaokul	81	300.48
	Lise	327	297.70
	2 Yıllık Yüksekokul	71	327.90
	Üniversite	19	246.24
	Yüksek Lisans	4	323.00
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	İlkokul	130	348.32
	Ortaokul	81	285.65
	Lise	327	301.39
	2 Yıllık Yüksekokul	71	338.82



Üniversite	19	<b>403.39</b>
Yüksek Lisans	4	333.13
Toplam	632	

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	15.372	21.857	13.934
df	5	5	5
Asymp. Sig.	<b>0.009</b>	<b>0.001</b>	<b>0.016</b>

Çizelge 5’ te görüldüğü üzere ilkokul mezunu olan işgörenler diğer öğrenim durumlarına göre liderlerini daha çok dönüştürücü lider (363,28) ve işgördürücü lider (377,61) olarak algıladıkları görülmektedir. Faktör 3’ e göre ise üniversite mezunları (403,39) liderlerini diğer öğrenim durumlarında yer alan işgörelere göre daha fazla serbest bırakıcı lider olarak algıladığı görülmektedir.

Üniversite mezunlarının aldıkları eğitim sonucunda liderlerinin davranışlarını daha rahat ve serbest, ilkokul mezunlarının ise liderlerinin davranışlarını daha iş yaptırmaya çalışan ve dönüşüme açık olarak gördüğü söylenebilir. Bu durum üniversite mezunu olan iş görenlerin aldıkları eğitime bağlı olarak işlerinde daha özgür ve serbest hareket etme beklentilerine bağlı olabilir. Ayrıca ilkokul mezunu iş görenlerin aldıkları eğitime bağlı olarak yöneticilerine biat etme eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

### İşgörenlerin Sektöre Göre Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin sektöre göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

### Çizelge 6. İşgörenlerin Sektöre Göre Liderlik Tarzları Ölçeği Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Sektör	N	Mean Rank
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Üretim	250	303.66
	Tekstil	183	285.57
	Ağaç	199	<b>361.07</b>
	Toplam	632	
İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	Üretim	250	290.47
	Tekstil	183	282.71
	Ağaç	199	<b>380.27</b>
	Toplam	632	
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI	Üretim	250	<b>360.20</b>
	Tekstil	183	256.51



	Ağaç	199	316.77
	Toplam	632	

	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	İŞGÖRDÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI	SERBEST BIRAKICI LİDERLİK TARZI
Chi-Square	18.359	35.799	34.166
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>

Çizelge 6' ya göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin dönüştürücü liderliğe ilişkin ortalamalarının (361,07), üretim sektöründe çalışan işgörenlerin (303,66) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (285,57) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ağaç sektöründe çalışan işgörenler liderlerini daha fazla dönüştürücü olarak algılamaktadırlar. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin işgördürücü liderliğe ilişkin ortalamalarının (380,27), üretim sektöründe çalışan işgörenlerin (290,47) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (282,71) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ağaç sektöründe çalışan işgörenler liderlerini daha fazla işgördürücü olarak algılamaktadırlar. Üretim sektöründe çalışan işgörenlerin serbest bırakıcı liderliğe ilişkin ortalamalarının (361,07), ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin (316,77) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (256,51) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle üretim sektöründe çalışan işgörenler liderlerini daha fazla serbest bırakıcı olarak algıladığı görülmektedir.

Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin liderlerini daha fazla dönüştürücü ve işgördürücü olarak algıladıkları görülmektedir. Dönüştürücü liderlik değişime açık olan ve değişimleri gelişmeler ile tamamlayan liderlik tarzıdır. Bu durumda ağaç sektöründe değişim ve gelişime daha fazla yer verildiği ve liderlerin bu değişim ve gelişimi işgörenlerine işgördürücü lider olarak uygulattığı söylenebilir. Üretim sektöründe serbest bırakıcı liderlik algısının daha fazla olduğu görülmektedir. Üretim yapabilmek için işgörenlerin rahat bir ortama ihtiyacı olduğu düşünülerek liderlerin daha serbest çalışmaya izin verdiği ve daha esnek davrandıkları söylenebilir.

### İşgörenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel değişim alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.



**Çizelge 7. İşgörenlerin Cinsiyete Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi**

	Cinsiyet	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Kadın	191	<b>283.58</b>
	Erkek	441	<b>330.76</b>
	Toplam	632	
UYGULAMA	Kadın	191	<b>271.41</b>
	Erkek	441	<b>336.03</b>
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	Kadın	191	<b>281.29</b>
	Erkek	441	<b>331.75</b>
	Toplam	632	

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER
Mann-Whitney U	35.828.500	33.502.500	35.390.000
Wilcoxon W	54.164.500	51.838.500	53.726.000
Z	-2.984	-4.111	-3.213
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0.003</b>	<b>0.000</b>	<b>0.001</b>

Örgütsel değişimin 3 alt boyutunda da kadın ve erkeklerin yargılarında farklılık bulunmaktadır. Çizelge 7' ye göre ortalamalara bakıldığında, erkek işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirmeye bakış açılarına ilişkin ortalamalarının (330,76), kadın işgörenlerin ortalamalarından (283,58) oldukça fazla olduğu görülmektedir. Erkek işgörenlerin örgütsel değişimde uygulamaya bakış açılarına ilişkin ortalamalarında (336,03), kadın işgörenlerin ortalamalarından (271,41) yüksek olduğu görülmektedir. Erkek işgörenlerin örgütsel değişimde değişimi engelleyen etmenlere bakış açılarına ilişkin ortalamalarında (331,75), kadın işgörenlerin ortalamalarından (281,29) yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre yapılan dağılımda erkek işgörenlerin örgütsel değişime daha ılımlı baktıkları söylenebilir.

Kadınların buldukları ortamlarda oluşabilecek değişimlere kapalı olduğu söylenebilir. Çünkü alışkanlıklarından kolay vazgeçemeyen kadınlar değişime erkeklere göre daha fazla direnç gösterdikleri söylenebilir.

**İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular**

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin medeni durumlarına göre örgütsel değişim alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.





### Çizelge 8. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Medeni durum	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Evli	434	<b>328.05</b>
	Bekar	198	<b>291.17</b>
	Toplam	632	
UYGULAMA	Evli	434	<b>330.97</b>
	Bekar	198	<b>284.79</b>
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER	Evli	434	324.94
	Bekar	198	298.00
	Toplam	632	

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETKENLER
Mann-Whitney U	37.951.500	36.687.500	39.303.000
Wilcoxon W	57.652.500	56.388.500	59.004.000
Z	-2.356	-2.967	-1.732
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0.018</b>	<b>0.003</b>	0.083

Çizelge 8' e göre ortalamalara bakıldığında, evli işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirmeye bakış açılarına ilişkin ortalamaların (328,05), bekar işgörenlerin ortalamalarından (291,17) oldukça fazla olduğu görülmektedir. Evli işgörenlerin örgütsel değişimde uygulamaya bakış açılarına ilişkin ortalamalarında (330,97), bekar işgörenlerin ortalamalarından (284,79) yüksek olduğu görülmektedir.

Bireyin hayatındaki önemli değişimlerden biri olan evlilik ile ilgili değerlendirme yapan ve bu değerlendirmeyi uygulamaya koyan bireylerin değişimi hayatlarında uygulamayı başaran bireyler olduğu söylenebilir. Bu durumda evli olan işgörenlerin örgüt içerisinde değişime daha açık oldukları ve değişimin değerlendirme ve uygulama boyutlarını daha kolay gördükleri söylenebilir.

### İşgörenlerin Yetiştirme Yerlerine Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin yetiştirme yerlerine göre örgütsel değişim alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.



**Çizelge 9. İşgörenlerin Yetiştirme Yerlerine Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi**

	Yetiştirme Yeri	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Köy	186	325.09
	Belde/Bucak	67	291.51
	İlçe	182	326.97
	İl	143	287.44
	Büyük Şehir	54	359.58
	Toplam	632	
UYGULAMA	Köy	186	329.33
	Belde/Bucak	67	<b>342.23</b>
	İlçe	182	333.63
	İl	143	272.00
	Büyük Şehir	54	300.50
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER	Köy	186	325.05
	Belde/Bucak	67	302.01
	İlçe	182	332.83
	İl	143	291.69
	Büyük Şehir	54	315.68
	Toplam	632	

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	8.902	12.912	4.996
Df	4	4	4
Asymp. Sig.	0.064	<b>0.012</b>	0.288

Çizelge 9’ da görüldüğü üzere  $p > 0,05$  olduğundan işgörenlerin yetiştirme yerlerinin örgütsel değişimde değerlendirme ve değişimi engelleyen etkenler ile ilgili düşüncelerini etkilemediği ve farklılık olmadığı görülmektedir. Uygulama boyutunda ise,  $p < 0,05$  olduğundan işgörenlerin yetiştirme yerlerine göre örgütsel değişimin alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Örgütsel değişimde uygulama boyutunda belde/bucakta yetişenlerin (342,23) diğer yetiştirme yerlerine göre uygulama boyutuna daha olumlu baktığı görülmektedir. Küçük yerleşim yerlerinde yetişen bireylerin yaşantılarının uygulamaya daha yakın oldukları ve değişimin biran önce uygulanmasını ve sonuçlarını görmek istedikleri söylenebilir.



## İşgörenlerin Sektöre Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin sektöre göre örgütsel değişim alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

### Çizelge 10. İşgörenlerin Sektöre Göre Örgütsel Değişim Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Sektör	N	Mean Rank
DEĞERLENDİRME	Üretim	250	305.62
	Tekstil	183	263.97
	Ağaç	199	<b>378.47</b>
	Toplam	632	
UYGULAMA	Üretim	250	<b>357.14</b>
	Tekstil	183	248.51
	Ağaç	199	327.97
	Toplam	632	
DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER	Üretim	250	<b>341.71</b>
	Tekstil	183	259.06
	Ağaç	199	337.66
	Toplam	632	

	DEĞERLENDİRME	UYGULAMA	DEĞİŞİMİ ENGELLEYEN ETMENLER
Chi-Square	38.986	39.011	25.905
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>

Yukarıdaki Çizelge 10' da görüldüğü gibi,  $p < 0,05$  olduğundan işgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel değişimin alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin değerlendirmeye ilişkin ortalamalarının (378,47), üretim sektöründe çalışan işgörenlerin (305,62) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (263,97) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Üretim sektöründe çalışan işgörenlerin uygulamaya ilişkin ortalamalarının (357,14), ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin (327,97) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (248,51) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle üretim sektöründe çalışan işgörenler örgütsel değişimde uygulama boyutuna daha olumlu baktığı görülmektedir. Üretim sektöründe çalışan işgörenlerin değişimi engelleyen etkenlere ilişkin ortalamalarının (341,71), ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin (337,66) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (259,06) ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Ağaç sektöründe meydana gelebilecek değişimler köklü olabileceğinden dolayı işgörenler değişimin değerlendirme boyutuna daha anlamlı baktıkları söylenebilir. Diğer yandan değişimin uygulama ve değişimi engelleyen etkenler boyutlarında üretim sektöründe çalışan işgörenlerin daha anlamlı baktıkları görülmektedir. Bu durumda işgörenler uygulamada



meydana gelebilecek değişimlerin çalışma koşullarına katkı sağlayacağı ve değişimi engelleyen etkenlerin ortadan kaldırılacağı düşüncesinde oldukları söylenebilir.

### İşgörenlerin Cinsiyete Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin cinsiyete göre yaratıcılık alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.

#### Çizelge 11. İşgörenlerin Cinsiyete Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Cinsiyet	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Kadın	191	<b>284.98</b>
	Erkek	441	<b>330.15</b>
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Kadın	191	<b>279.72</b>
	Erkek	441	<b>332.43</b>
	Toplam	632	

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Mann-Whitney U	36.096.000	35.090.500
Wilcoxon W	54.432.000	53.426.500
Z	-2.858	-3.338
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0.004</b>	<b>0.001</b>

Çizelge 11' e göre erkek işgörenlerin bireysel yaratıcılık ile ilgili ortalamalarının (330,15), kadın işgörenlerin ortalamalarından (284,98) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili ortalamaları (332,43), kadın işgörenlerin ortalamalarından (279,72) daha yüksektir.

Yapılan araştırma sonucunda erkek işgörenlerin yaratıcılık alt boyutlarına kadın işgörelere göre daha olumlu baktıkları görülmektedir. Bu durumda erkek işgörenlerin yaratıcı düşünceye kadınlara göre daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

### İşgörenlerin Eşin İş Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin eşin iş durumuna göre yaratıcılık alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.



### Çizelge 12. İşgörenlerin Eşin İş Durumuna Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi

	Eşin İş Durumu	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Çalışıyor	197	<b>200.39</b>
	Çalışmıyor	241	<b>235.12</b>
	Toplam	438	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Çalışıyor	197	<b>204.04</b>
	Çalışmıyor	241	<b>232.14</b>
	Toplam	438	

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Mann-Whitney U	19.974.000	20.693.000
Wilcoxon W	39.477.000	40.196.000
Z	-2.859	-2.315
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>0.004</b>	<b>0.021</b>

Çizelge 12' de ortalamalara bakıldığında, işgörenlerin eşlerinin iş durumlarında eşleri çalışmayan işgörenlerin bireysel yaratıcılık ile ilgili ortalamalarının (235,12), eşleri çalışan işgörenlerin ortalamalarından (200,39) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin eşlerinin iş durumlarında eşleri çalışmayan işgörenlerin örgütsel yaratıcılık ile ilgili ortalamalarının (232,14), eşleri çalışan işgörenlerin ortalamalarından (204,04) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Eşleri çalışmayan bireyler, eşleri çalışan bireylere göre yaratıcılığa daha olumlu baktıkları görülmektedir. Bu durum eşleri çalışmayan bireylerin bireysel ve örgütsel olarak yaratıcı düşünceye sahip olma sorumluluğu altında olma düşüncesine sahip oldukları söylenebilir.

#### • İşgörenlerin Sektöre Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Aşağıdaki Çizelgede işgörenlerin sektöre göre yaratıcılık alt boyutlarına bakışları arasındaki farklılıklara yer verilmiştir.



**Çizelge 13. İşgörenlerin Sektöre Göre Yaratıcılık Alt Boyutlarına Bakışları Arasındaki Farklılığın Testi**

	Sektör	N	Mean Rank
BİREYSEL YARATICILIK	Üretim	250	334.90
	Tekstil	183	262.40
	Ağaç	199	<b>343.13</b>
	Toplam	632	
ÖRGÜTSEL YARATICILIK	Üretim	250	314.91
	Tekstil	183	263.08
	Ağaç	199	<b>367.62</b>
	Toplam	632	

	BİREYSEL YARATICILIK	ÖRGÜTSEL YARATICILIK
Chi-Square	22.876	31.387
Df	2	2
Asymp. Sig.	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>

Çizelge 13' e göre ortalamalara bakıldığında ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel yaratıcılığa ilişkin ortalamalarının (343,13), üretim sektöründe çalışan işgörenlerin (334,90) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (262,40) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel yaratıcılığa ilişkin ortalamalarının (367,62), üretim sektöründe çalışan işgörenlerin (314,91) ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin (263,08) ortalamalarından oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda çıkan değerler gösteriyor ki ağaç sektöründe çalışan işgörenler yaratıcılık ile ilgili yargılarında diğer sektördeki işgörenler göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Hem bireysel yaratıcılık hem de örgütsel yaratıcılık alt boyutunda ağaç sektöründe çalışan işgörenler yaratıcılığı daha çok algıladığı görülmektedir. Sonuçlara bakıldığında ağaç sektörünün yaratıcılığın en çok olması gereken sektör olduğu görülmektedir. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin hem bireysel hem de örgüt olarak yaratıcı olunması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

### **Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Düzeyi ile İlgili Çoklu Regresyon Analizi**

Değişkenler arasında ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenildiğinde regresyon analizinden yararlanılır. Genel olarak regresyon analiz, eşit aralıklı ve oranlı ölçekle ölçülen sürekli verilerin oluşturduğu değişkenler için kullanılır (Bayram, 2009: 183).



**Çizelge 14. Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	Değerlendirme	Uygulama	Değişimi Engelleyen Etkimler	Bireysel Yaratıcılık	Örgütsel Yaratıcılık
<b>Sabit</b>	14,196	3,837	4,406	8,340	8,523
<b>Dönüştürücü Liderlik Tarzı</b>	0,042 (18,418) [0.000]	-	-	0,020 (21,736) [0.000]	0,021 (9,426) [0.000]
<b>İşgördürücü Liderlik Tarzı</b>	0,095 (3,621) [0.000]	-	-	-	0,048 (5,179) [0.000]
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı</b>	0,065 (2,207) [0.028]	0,016 (19,016) [0.000]	0,017 (13,747) [0.000]	-	-
<b>R<sup>2</sup></b>	0,638	0,365	0,231	0,429	0,401
<b>F</b>	368,388	361,612	188,974	472,463	210,315

Çizelge 14' e göre;

Dönüştürücü liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,679$ ) görülmüştür. İşgördürücü liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,130$ ) görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,055$ ) görülmüştür. İşgörenlerin liderlerinin davranışlarını işgördürücü, dönüştürücü ve serbest bırakıcı olarak algıladıklarında örgütsel değişimin alt boyutu olan değerlendirme aşamasının pozitif yönlü değiştiği görülmüştür. İşgörenler değişimin değerlendirme alt boyutuna liderlik tarzları alt boyutu ile birlikte anlamlı olarak algılamaktadır.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,604$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, örgütsel değişimde uygulama düzeyleri de artmaktadır. Uygulama düzeyinin azalması liderler tarafından serbest bırakıcı liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,480$ ) görülmüştür. Değişimi engelleyen etkenler düzeyinin azalması liderler tarafından serbest bırakıcı liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamayacağı söylenebilir. İşgörenler liderlerini serbest bırakıcı lider olarak algılamaları ile örgüt içerisinde meydana gelebilecek değişimlerin engellenmesi ile ilgili etkenlerinde artacağı düşünülmektedir.

Dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,655$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta bireysel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. Bireysel yaratıcılık düzeyinin



azalması liderler tarafından dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamayacağı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=0,435$ ) görülmüştür. Örgütsel yaratıcılık düzeyinin azalması liderler tarafından dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz. İşgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta=0,239$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işgördürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta örgütsel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. Dönüştürücü ve işgördürücü liderlik tarzlarında işgörelere ortak çalışma ortamının sağlanması ile örgütsel yaratıcılığın sağlanacağı söylenebilir.

## SONUÇ

Kadın ve erkek işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ilişkin yargılarında farklılık vardır. Erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre liderlerini daha fazla serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmüştür. Medeni durumlarına göre işgörenlerin algıladıkları liderlik tarzlarından dönüştürücü ve işgördürücü liderlik tarzları ile ilgili yargılarında farklılık vardır. İşgörenlerin evli olanlarının bekar işgörelere göre liderliklerini daha fazla dönüştürücü ve işgördürücü lider olarak algıladıkları görülmüştür. İşgörenlerin yaş gruplarına göre liderlik tarzları algılarında farklılık olduğu görülmüştür. 34-41 yaş arasındaki işgörenlerin diğer yaş gruplarına göre liderlerini daha fazla dönüştürücü lider, işgördürücü lider ve serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmüştür. İşgörenlerin çalıştıkları sektörler göre liderlik tarzlarının alt boyutlarına ilişkin yargılarında farklılık mevcuttur. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin liderlerini daha dönüştürücü ve işgördürücü lider olarak algıladığı görülmüştür. Üretim sektöründe çalışan işgörenler ise liderlerini daha çok serbest bırakıcı lider olarak algıladıkları görülmüştür.

İşgörenlerin yaş dağılımlarına göre örgütsel değişimin alt boyutlarından değerlendirme ve uygulama ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. 42-49 yaş arasında çalışan işgörenlerin örgütsel değişimde değerlendirme alt boyutuna diğer yaş gruplarına göre daha olumlu baktığı görülmüştür. Diğer yandan ise 50 ve üzeri yaş grubunda yer alan işgörenlerin uygulama alt boyutuna daha olumlu baktıkları görülmüştür. İşgörenlerin yetişme yerlerine ilişkin yargılarında ise uygulama alt boyutu ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. Belde/Bucak da yetişen işgörenlerin uygulama boyutuna diğer yetişme yerlerine göre daha olumlu baktıkları görülmüştür. İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre örgütsel değişim ile ilgili algılarında farklılık olduğu görülmüştür. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin değerlendirme alt boyutuna diğer sektörlerde çalışan işgörelere göre daha olumlu baktığı görülmüştür. Uygulama alt boyutunda ve değişimi engelleyen etkenler alt boyutunda ise üretim sektöründe çalışan işgörenlerin diğer sektörlerde çalışan işgörelere göre daha olumlu baktığı görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda kadın ve erkek işgörenlerin yaratıcılık ile ilgili yargılarında farklılık olduğu görülmüştür. İşgörenlerin çalıştıkları sektöre göre yaratıcılık alt boyutlarına bakış açılarında farklılık olduğu görülmüştür. Ağaç sektöründe çalışan işgörenlerin bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık alt boyutlarına üretim ve tekstil sektöründe çalışan işgörelere göre daha olumlu baktıkları görülmüştür.

Model-1' e göre dönüştürücü liderlik tarzı, işgördürücü liderlik tarzı ve serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme nedeni ile örgütsel değişim üzerine anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça,





değerlendirme nedeniyle örgütsel değişime karşı tutumları da artmaktadır. İşgördürücü liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,130$ ) görülmüştür. Serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirme nedeniyle örgütsel değişim üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,55$ ) görülmüştür. Model-2' ye göre serbest bırakıcı liderlik tarzının örgütsel değişim de uygulama alt boyutuna etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Model-3' e göre ise serbest bırakıcı liderlik tarzının değişimi engelleyen etkenler üzerine etkisi anlamlıdır. Serbest bırakıcı liderlik tarzının uygulama üzerine etkisinin pozitif yönlü olduğu ( $\beta= 0,480$ ) görülmüştür. Diğer bir ifade ile işgörenlerin serbest bırakıcı liderlik tarzı algısı arttıkça, örgütsel değişimde değişimi engelleyen etkenlerin düzeyleri de artmaktadır. Model-4' e göre dönüştürücü liderlik tarzının bireysel yaratıcılık üzerine etkisi anlamlıdır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta bireysel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. Model-5' e göre ise dönüştürücü liderlik tarzının ve işgördürücü liderlik tarzının örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi anlamlıdır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işgördürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, yaratıcılıkta örgütsel yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. Örgütsel yaratıcılık düzeyinin azalması liderler tarafından işgördürücü liderlik tarzının benimsenmesi ile sağlanamaz.

#### KAYNAKÇA

- Acar, S. ve M.A. Runco, (2012). "Creative Abilities: Divergent Thinking", *Handbook Of Organizational Creativity*, Edited By Michael D. Mumford Academic Press İs An Imprint Of Elsevier Inc.
- Akdemir, A., *Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.
- Akgeyik, T., (2001). "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yeni Görev Alanı", *İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 40. Seri, s. 103-122.
- Aslan, Ş. ve Özata M., (2010). "Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkar Liderlik) Ve Page-Wong ile Patterson Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik Araştırması", *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs, s. 586-596.
- Bayram, N., *Sosyal Bilimlerde Spss ile Veri Analizi*, Gözden Geçirilmiş Genişletilmiş 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2009.
- Bilge, H. ve Bal V., (2012). "Girişimcilik Eğilimi: Celal Bayar Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/2, Sayı:16, s. 131-148.
- Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı; İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Kasım, Ankara, 2002.
- Cengiz, E., Taner Acuner, Birdoğan Baki, (2006). " Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 421-433.



- Ceylan, C., (2003). “Koçluk Davranışlarının Farklı Liderlik Tipleriyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 903-922.
- Çakar, U. ve Arbak Y., (2003). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerekir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:2, Cilt:18, s. 83- 98.
- Çalık, T., (2003). “Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, Sayı: 36, s. 536-557.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, s. 229-244.
- Çavuş, M.F., (2006). “İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama”, *Basılmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Dubrin, A.J., *Essentials Of Management*, Ninth Edition, South-Western, 2012.
- Dursun, E., (2007). “Örgütsel Değişim Ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Eren, E. ve Gündüz H., (2002). “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 5, s. 65-84.
- Genç, N., *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, 2007.
- George, J., Gareth M. ve Jones R., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Usa, 2005.
- Goethals, G., Georgia R., Sorenson J. ve Macgregor Burns J., *Encyclopedia Of Leadership*, Volume 1, A Berkshire Reference Work, Sage Publications, 2004.
- Güney, S., *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs, 2007.
- İmrek, M. K., *Yöneticiler için Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, Beta Yayınları, 1. Baskı, Eylül, İstanbul, 2003.
- İraz, R. ve Şimşek G., (2004). “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 99-117.



- Kurtz, D., L. ve Boone L.E., *Contemporary Business: At The Speed Of Business*, 14th Edition, Wiley, 2011.
- Kuyumcu, N.M., (2011). “Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
- Kuzubaşoğlu, D. ve Çelebi N., (2009). “Genel Liselerdeki Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algılarının Etkili Okul Açısından Değerlendirilmesi”, *The First International Congress Of Educational Research*, 1-3 Mayıs, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Ladkin, D., *Rethinking Leadership: A New Look At Old Leadership Questions*, New Horizons In Leadership Studies, Edward Elgar Publishing, Usa, 2010.
- Mcshane, S.L., Von Glinow M.A., *Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World*, Fifth Edition, The Mcgraw-Hill Companies Publication, 2010.
- Mullins, L.J., *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition, Prentice Hall, 2005.
- Ouden, E.D., *Innovation Design: Creating Value For People, Organizations And Society*, Springer, 2012.
- Özsen Kutanis, R. ve Alpaslan S., (2007). “Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konusuke Matsushita”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi. s. 25-33.
- Özsöylemez, O., (2009). “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Sinha, J.B., *Culture And Organizational Behaviour*, Sage Publications, 2008.
- Sucu, Y., *Örgütsel Değişim*, Elit Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Tikici, M., Aksoy A. ve Akdemir B., (2003). “Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 509-519.
- Töremen, F., (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1, Cilt: 12, Elazığ, s. 185-202.



## AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 61 Mayıs - Haziran 2017

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- Tunçer, P., (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80, Ocak-Mart, s. 57-83.
- Türkeli, S., (2010). “Dinamik Kapasiteye Sahip Olmak İçin Liderlik Özelliklerine İhtiyacımız Var mı?”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 490-498.
- White, M.A. ve Bruton G.D., *The Management Of Technology and Innovation A Strategic Approach*, Second Edition, South- Western Cengage Learning, 2011.
- Yaman, Z., (2007). "Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin Z., (2011). “Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı 29, s. 97-118.