

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK OKULLARINDA ÖĞRENİM
GÖREN ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK VE YARATICILIK
ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI
(Gazi Üniversitesi Örneği)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlker ÖZMUTLU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL

ANKARA
Eylül, 2008

Kabul ve Onay

I

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

İÇERİKLER

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
Çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir

Kabul ve Onay:

İçerikler:

Tez Savunma Tarihi: 04.05.2008

1. GENEL BİLGİLER

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Kavramsal Olarak Liderlik

2.1.1 Niyet Liderliği

2.1.2 Tutarlı Liderlik Özellikleri

2.2 Liderlik Yetkinlikleri

2.3 Liderlik Yetkinlik Ölçeği

2.4.1 Liderlik Ölçeği

2.4.2 Gelişmiş Liderlik Ölçeği

2.5 Liderlik Çerçevesi

2.6 Yaratıcılık Kavramı

2.6.1 Yaratıcılığın Temel Kavramları ve Özellikleri

2.6.2 Yaratıcılığa Neden Olan Etkenler

İmza
Ünvanı Adı Soyadı
Gazi Üniversitesi
Jüri Başkanı
Prof. Dr. Güneş ERENÇİ

Yrd. Doç. Dr. Fatih YENEL

İmza
Ünvanı Adı ve Soyadı
Gazi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Hakan Sunay

İmza
Ünvanı Adı ve Soyadı
Ankara Üniversitesi

İçindekiler

Kabul ve Onay.....	i
İçindekiler.....	ii
Tablolar Listesi.....	iv
Önsöz.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. Kavramsal Olarak Liderlik.....	5
2.1.1. Niçin Liderlik?.....	6
2.1.2. Temel Liderlik Özellikleri.....	7
2.2. Liderlik Yaklaşımları.....	9
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	12
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	18
2.3. Lider Davranış Biçimleri.....	23
2.3.1. Otokratik Lider.....	25
2.3.2. Demokratik Lider.....	27
2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	28
2.4. Liderlik stilleri.....	30
2.4.1. Etkili liderlik stilleri.....	30
2.4.2. Etkili Olmayan Liderlik Stilleri.....	31
2.5. Liderlik Çerçevesi.....	31
2.6. Yaratıcılık Kavramı.....	34
2.6.1. Yaratıcılığın Temel Özellikleri.....	34
2.6.2. Yaratıcılığa Neden Olan Sebepler.....	36
2.6.3. Bir Süreç Olarak Yaratıcılık.....	42
2.6.4. Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı.....	44
2.7. Yaratıcı Düşünceye İlişkin Kuramlar.....	49
2.7.1. Psikoanalitik Kuramlar.....	49
2.7.2. Hümanistik Kuram.....	50
2.7.3. Gestalt Kuramı.....	51
2.7.4. Karmaşık Kuram.....	51
2.8. Yaratıcılık ve Liderlik Olgusu.....	51
2.8.1. Yaratıcı Lider ve Özellikleri.....	52
2.8.2. Liderlik Tarzları İle Yaratıcılığın İlişkisi.....	53

3.	YÖNTEM.....	56
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	56
3.2.	Evren ve Örneklem.....	56
3.3.	Verilerin Toplanması.....	56
3.3.1.	Liderlik Yönelim Anketi.....	57
3.3.2.	Yaratıcılık Anketi.....	58
3.4.	Verilerin Analizi.....	58
4.	BULGULAR.....	61
4.1.	Araştırma Grubunun Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	61
4.2.	Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular.....	62
5.	TARTIŞMA.....	80
6.	SONUÇ.....	89
7.	ÖZET.....	93
8.	SUMMARY.....	95
9.	KAYNAKLAR.....	97
10.	EKLER.....	106
10.1.	Kişisel bilgi formu.....	106
10.2.	Liderlik Ölçeği.....	107
10.3.	Yaratıcılık Ölçeği.....	109
11.	ÖZGEÇMİŞ.....	110

Tablolar Listesi

Tablo 1 Liderlik Çalışmalarının Üzerinde Durduğu Çalışmalar	11
Tablo 2 Liderlik Çerçevesi	33
Tablo 3 Araştırma Grubunun Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılım	61
Tablo 4 Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları	62
Tablo 5 Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları	62
Tablo 6 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri	63
Tablo 7 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım	64
Tablo 8 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalcı Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri ..	64
Tablo 9 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalcı Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım	65
Tablo 10 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri	65
Tablo 11 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım	66
Tablo 12 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri	66
Tablo 13 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine göre Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım	67
Tablo 14 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri ...	67
Tablo 15 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım	68
Tablo 16 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri	68
Tablo 17 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım	69

Tablo 18 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalcı Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri.....	69
Tablo 19 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalcı Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım.....	70
Tablo 20 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri.....	70
Tablo 21 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım.....	71
Tablo 22 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerine İlişkin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları.....	71
Tablo 23 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri.....	72
Tablo 24 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım.....	72
Tablo 25 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerine İlişkin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 26 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri.....	73
Tablo 27 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım.....	74
Tablo 28 Araştırma Grubunun Baba Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri.....	74
Tablo 29 Araştırma Grubunun Baba Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım.....	75
Tablo 30 Araştırma Grubunun Baba Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları.....	75
Tablo 31 Araştırma Grubunun Anne Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri.....	75

Tablo 32 Araştırma Grubunun Anne Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım..... 76

Tablo 33 Araştırma Grubunun Yaratıcılık Düzeylerinin Yapısal Çerçeve, İnsan Kaynakları Çerçevesi, Politik Çerçeve ve Sembolik Çerçeve Liderlik Alt Boyutlarını Açıklama Gücü..... 76

Tablo 34 Araştırma Grubunun Liderlik Davranışları Açısından Kendilerini Nasıl Tanımladıklarını Gösteren Frekans Sonuçları..... 77

Önsöz

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve son yıllarda üzerinde çok çalışan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu lider yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu durumda uygun liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısı ile, liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır.

Günümüzün şartları, bireylerin sorunlara orijinal çözümler bulabilen, yeni deneyimlere açık meraklı, değişimlere uyum sağlayabilen, kendine güvenen, yaptığı işin sorumluluğunu alabilen özelliklerde olmasını gerektirmektedir. Adı geçen özellikler ise, kişiliğinin önemli boyutunu oluşturan yaratıcılık özellikleriyle paralellik göstermektedir. yaratıcı bireyler, bu özellikleriyle, süreç içinde yenilikleri ortaya koyarak, gelişim zinciri içinde kendilerine bağlamalı ve yaratıcı süreci içerisinde kendilerini yenilemeleridirler.

Yüksek Lisans Eğitimim süresince bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Öğretim Üyelerine, çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Tez danışmanım Yrd.Doç. Dr. İ.Fatih YENEL'e bu süreçte her zaman destekçim olan, gerekli kaynaklara ulaşmamda bana yardımcı olan Araştırma Görevlisi Murat TEKİN'e, bütün çalışma arkadaşlarıma ve Aileme....

Sonsuz teşekkürler.

1. GİRİŞ

İnsanlar bir arada yaşamaya başladıkları andan itibaren liderlik kavramı ortaya çıkmış ve günümüze kadar farklı yaklaşım ve boyutlarda her zaman etkisini ve varlığını sürdürme gelmiş, sayıları belki rakamlarla ifade edilemeyecek kadar çok liderler çıkmış ve kitleleri peşlerinden sürüklemişlerdir¹.

Toplum halinde yaşayan insanların, hem kendi aralarındaki düzeni hem de diğer toplumlarla aralarındaki düzeni sağlayacak bir öndere ihtiyaç vardır. Bu, insanlardan biri olmalıdır. Hepsine baskın gelen, bilgisi ve becerisiyle hepsi üzerinde otorite oluşturan bir önder olmalıdır. İşte bu önderler, toplumlara yön veren liderlerdir².

Liderlerin en önemli kişisel özelliklerinden birisi değerli bir amaca yönelik bir vizyon ile insanların hayal güçlerini harekete geçirip, hayal edilenleri açık hedeflere dönüştürebilmeleridir. Davranış olarak liderler değişen koşullara ayak uydurmaya çalışsalar bile, her koşulda ortak bir takım davranış özellikleri sergilerler. İyi fikirlerini uygulamak için harekete geçer, uyguladıklarından emin olmak için sürekli izlerler; değişimi kabullenmek yerine biçimlendirirler, geleceği oluşturma gayreti içinde olup, fırsatları değerlendirirler, sonuçlara odaklanarak sınırlı bir ortamda çalışmaktan uzak dururlar; olumlu düşünür ve zorluklar içinde gizli fırsatlar olduğuna inanırlar; hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, uygulamaların doğru olup olmadığını kontrol ederler, yanlış yapanlara hoşgörü ile yaklaşarak uzlaşma yolları ararlar; sürekli başkaları ile iletişim halinde olup, onları etkiler, yüreklendirir, eleştirir ve dinlerler³.

Günümüze kadar yapılan liderlik çalışmalarında liderin özellikleri, davranışları ve liderlik sürecinin belli değişkenlerinin durumla ilişkilendirilmesi sonucunda etkin lider ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Günümüzde ise lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu kabul edilmiştir. Liderlik kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim olarak tarif edilmiştir⁴.

Yaratıcılık kavramı incelendiğinde ise, yaratıcılık kelimesinin pek fazla kullanılmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, buluş, icat, yenilik, özgünlük vb. gibi kelimelerin daha çok kullanılması, yaratıcılık kavramını tam ifade edememektedir. Bu kelimeyi daha dikkatli kullanmamızda üç sebep olduğu söylenebilir:

Birincisi, bu kelimenin Allah'a ait "yaratmak" kavramını çağrıştırıyor olmasındaki rahatsızlık duygusu; ikincisi, bu kavramı büyük bilim adamı ya da sanatçılara has bir ayrıcalık olarak algılanması; üçüncüsü ve belki de en önemlisi, birçok davranışımızı sonradan öğrenebildiğimizi düşünürken, yaratıcı yeteneğimizin doğuştan gelen bir beceri olarak kabul edilmesidir⁵.

Yaratıcı davranış biçimi, insanların en çok ihtiyaç duydukları bir özelliktir. Yaratıcı olmayan toplumlar, milletler mücadelesinin her alanında yenik duruma düşme tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Sürekli değişen dünyada her alandaki yeni ihtiyaçlar, karşılaşılan problemler, insanı yaratıcılığa zorlamakta ve yeni çözümler üretmeye yöneltmektedir⁶. Yaratıcılık; sadece şanslı birkaç kişiye tanınmış bir güç olarak düşünülür. Hâlbuki yaratıcılık; birkaç seçkin kişinin ayrıcalığı olmayıp, ihtiyaç duyan her insanın başvuracağı çok önemli bir davranıştır⁷.

Araştırmalar, yaratıcılığın, öğrenmenin önemli bir boyutu olduğunu göstermektedir. Yaratıcı düşünme, bilginin kazanılması için hayati öneme sahiptir; çünkü yaratıcılığın gelişimine elverişli çevreler, bireylerin öğrenmeye karşı olumlu tutumlar geliştirmelerine yardımcı olur ve öğrenmeyi eğlence haline getiren etkili güdeleyiciler niteliğini taşır⁸.

Yaratıcılık, bireylere çekici gelen “sihir, deha, üstün yeteneklilik vs.” gibi çoklu kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinmektedir. Ancak, yaratıcılık konusunda bilimsel çalışmalar oldukça yenidir. Yaratıcı düşünce ile ilgili sistemli araştırmalara 1960’lı yıllarda başlanmıştır⁹.

Literatüre bakıldığı zaman, birçok araştırmacının konuya yaklaşımlarında ilgi ve / veya güdü (motiv) üzerinde durdukları görülür. Bilim adamları, yaratıcılığı, kişilere olağan olarak dağıtılmış bir özellik, bir yetenek, duygusal bir süreç ve yaşam biçimi olarak değerlendirmişlerdir. Bu uzmanlar tanımlarında, bilimde yenilik, güzel sanatlarda değişik eserler, endüstride yeni buluşlar ve orijinal görüşlere yol açan noktalar üzerindedir⁷.

Yaratıcılığa ilişkin literatür, üç farklı yönde gelişmektedir. Bunlardan birincisi, yaratıcı kişiliği ya da bireyi tanımlama olarak ortaya çıkmakta ve Guilford (1967)'un bilişsel alandaki, Mac Kinnon (1962)'un kişilikle ilgili, Dunnette (1976), Gough (1976) ve Torrance (1972)'in kavrama ile ilgili araştırmaları yer almaktadır; ikincisi, örgütsel faktörlere ilişkin olarak gelişmiştir ki, bu araştırmalarda, "hangi faktörlerin yaratıcılığı artırdığı ya da ketlediği belirlenebilir mi?" sorusu üzerinde durulmuştur; üçüncüsünde ise, eğitim ve geliştirmeye yönelmiştir."Bireyler, içsel yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için yetiştirilebilir mi? Onlar böylece daha yaratıcı yapılabilir mi?" soruları ile yola çıkmıştır. Osborn(1963), Parnes(1969), Gordon (1956), Prince (1970), bu hareketin öncülerindendirler⁹.

Yaratıcılık ve liderlik olgusunda ise Örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kurumsallaşmasında yaratıcı bireylerin rolü büyüktür. Yaratıcı bireylerin gösterdiği liderlik tarzları çalışanların yaratıcı potansiyellerini kullanmalarını sağlayabildikleri gibi davranışları ile onlar modelde olabilirler. Yöneticinin vizyon, ikna etmek, yetenek, çeşitlilik, inandırıcılık öğrenme, katılım gibi özelliklerinin yanı sıra yaratıcılığı da lider olarak tanımlamasında önemli bir rol oynar¹⁰.

Yaratıcı liderlik; gerçekte çok sıkıcı bir yer olan kendi içimize hapsolüp kalmadan önce kendinizin dışına çıkarak başka insanlara ulaşabilme becerisidir. Yaratıcı Liderliği insanlarda ilgi yaratma, yüksek kalite standartları belirleme ve bunlara bağlı kalma, yapılan işte özel ve kişisel bir bağlantı kurma ve liderin kendini işine adanmasıyla açıklamakta ve bunların yaratıcı liderliğin üç temel ilkesi olduğu söylemektedir¹¹.

Yaratıcı liderler, yaratıcı bireylerin taşıdığı özelliğin çoğuna sahiptir. Bu liderler kendi yaratıcı potansiyellerini en üst düzeyde tutarak, diğerlerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına imkan tanırırlar. Her türlü deneyime sahip olan liderler risk alarak, astlarını cesaretlendirerek hatalarından ders almasını astlarına öğreterek, denemelerden yılmayarak, yaratıcı gücü harekete geçirirler. Söz konusu liderler astlarının fikir ve önerilerini dikkate alıp yeni fikir geliştirmeleriyle dikkat çektikleri gibi, insana yönelik yaptıkları yatırımlarla da dikkat çekebilirler¹⁰.

Bu bilgiler ışığında çalışmamızın amacı; Beden Eğitim ve Spor Yüksekokullarında öğrenim gören öğrencilerin Liderlik ve Yaratıcılık özelliklerini karşılaştırmaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kavramsal Olarak Liderlik

Liderlik etmek (Lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo- sakson kökü, "yol", ya da "yön" anlamına gelen "lead"dir. "Seyahat etmek" veya "gitmek" anlamına gelen "laeden" fiilinden gelir. Anglo-saksonlar bu kelimenin manasını, insanların bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiştir. Yunancada karşılığı "hegemon" olup, Romalıların lider anlamına gelen "dux" kelimesinde olduğu gibi, "yol" ya da "seyahat" imajına denk düşmektedir. Latince de geminin dümencisi manasına gelen "gubernatör" ya da "governor" de (yönetici) bu anlam iyice netlik kazanmaktadır.

Akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır.1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır¹².

Liderlik konusunda çok farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlikle ilgili bazı tanımlar şunlardır:

Liderlik herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerinin etkileme, yönlendirme, kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek, gurubun devamını sağlama sürecidir¹³.

Liderlik, sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir. Durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zeka, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir,

etkileyici, enerjik, sebatkar, kendine güvenen gibi özellikler ve beceriler liderlerin ortak özellikleridir⁹.

Liderlik tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir¹⁴.

Liderlik bir üslup, otorite, karizma, iktidar değildir. Bütün bunların varlığı katkıda bulunabilir, fakat liderlik öncelikle insanları anlamak, onları dinlemek, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmek ve bunlara cevap bulacak kapasitede olduğunu göstermektir. Bu kapasite insanları birbirine yaklaştırır, ortaklaşa hedeflere yönlendirir ve beklenmedik sonuçların alınmasını sağlar¹⁵.

Kavramsal olarak liderlik yol gösterme, önde gitme, öğretme ve birlikte olunan grubu aydınlatmalıdır¹⁶.

Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlara ulaşabilmeleri için yapılması gerekenler konusunda onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır¹⁷.

Liderlik; Kişisel bir nitelik olmaktan çok, sabırla yürüyen bir yol, derinleştirilmiş bir yaşam faaliyeti, bedeli ödenmiş bir süreçtir¹⁸.

2.1.1. Niçin Liderlik?

Yöneticiler, işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü, geleceğin çok az kestirilebildiği zamanlarda statüyü koruma veya küçük değişikliklerle sürdürmede etkilidirler. Yöneticiler insanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdır. Diğer bir deyişle, yapılması gerekenin ne olduğu bilindiğinde yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz.

Diğer yanda, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek lidere ihtiyaç vardır. Taşlar yerinden oynadığında önceki konumları ne olursa olsun, yeni durum herkeste bir belirsizlik duygusu doğuracaktır. Bu belirsizlik bir anlamda mevcut dengenin bozulması demektir. Taşların yerinden oynaması ile bozulan dengenin yarattığı yeni durum belirsizlik ve tehlikeler yanında bir takım yeni fırsatları da içerisinde barındırır. Lider büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişidir¹².

Mevcut dengeler bozulduğunda, önceden başarılı sonuç veren eylemler etkisiz kalır. Önceden onları başarılı kılan eylemlerin geçerliliğini yitirdiğini gören insanlar ve kurumlar yeni arayışlara girer. Bu ortamda yapılması gereken "Nasıl" sorusuna değil "Ne" sorusuna cevap bulmaktır. Liderin rolü yapılması gerekenin ne olduğunu sormak, yani doğru olanı yapmak; yöneticinin rolü de nasıl sorusunu cevaplamak, yani işi doğru yapmaktır¹⁹.

2.1.2. Temel Liderlik Özellikleri

Aşağıda liderlik üzerine yapılan çalışma ve araştırmalardan damıtılan ve herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünölen yedi kapasite verilmektedir. Liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle veriliş sırası önem taşımamaktadır.

- **Öz-Güven:** Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir öz-güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir.

Öz-güven aynı zamanda öz-disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin öz-güveninin de oluşumunu engelleyecektir.

- **Tutarlı Kişilik:** Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanı zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insanı kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalıdır.

- **Samimiyet:** Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir izleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışla yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

- **Canlılık:** Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşıl原因 bir kaynak gibidir. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konularla da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar. Sadece ağaçlar değil orman da görülür hale gelir.

- **Canlı ve yaratıcı bir zeka:** Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve yaratıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zeka ve yaratıcılık

liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar.

- **Sağduyu:** Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları, ayrıntı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak da olsa hızla geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı ise estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirebilirler.

- **İnsanları Anlama ve Haberleşebilme:** Liderlerin görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleş ilmesin de eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir²⁰.

2.2. Liderlik Yaklaşımları

20. yüzyılda liderlik olgusu üzerine çok sayıda çalışma ve araştırma ortaya konulmuş. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar da çeşitli yaklaşımlarda bir araya getirilmiştir. Ancak ortaya çıkan her yaklaşım beraberinde yeni soru işaretlerini de getirdiği için liderlik konusu bir yüzyıllık araştırma birikiminin ardından dahi hala aynı ilgi ve merakı uyandırabilmektedir. Liderlik konusundaki teorileri, genel olarak evrimsel bir çizgide üç kısımda inceleyebiliriz²¹.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu teori lider değişkenini esasa almaktadır²². Bu teori kapsamında yer alan 'Büyük Adamlar Yaklaşımı', ilk liderlik teorilerinden biri olan özellikler yaklaşımının temelini oluşturmuştur. Teori, liderliğin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Özellikler yaklaşımına göre bazı kişiler doğuştan liderlik yeteneklerine sahiptirler ve bu kişiler her koşulda büyük liderler olarak ortaya çıkmakta ve kitleleri yönlendirmektedirler. Özellikler kuramına göre bir liderin başarılı olması; grubun ve ortamın özelliklerine değil, liderin sahip olduğu kişilik özelliklerine bağlıdır²³.

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır²⁴.

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından grup üyelerinden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan üyelerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur²².

Tablo 1 Liderlik Çalışmalarının Üzerinde Durduğu Çalışmalar

Yaş	Güzel konuşma	Dürüstlük
Boy	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Kişiler Arası İlişkiler	Doğruluk
İrk	İleriye görebilme	Açık sözlülük
Yakınlık	İnisiyatif sahibi olma	Kendine güven duyma
Olgunluk	Duygusal olgunluk	Kararlılık
Başkalarına Güven Verme	Bilgi	İş başarma yeteneği

Yine yapılan araştırmaların çoğunda, üstün zekâ, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sebatkârlık tüm liderlerde ortak özellikler olarak bulunmuştur²⁵. Ayrıca günümüzde dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların, özellikler teorisi ile yakın ilgisi de bulunmaktadır²⁴.

Özellik yaklaşımı zamanla daha gerçekçi bir düzleme oturmuş ve liderlik özelliklerinin doğuştan gelmek zorunda olmadığı savunulmaya ve bu özelliklerin, tecrübe ve öğrenmeyle diğer insanlara aktarılabilceği de düşünölmeye başlanmıştır²⁴.

Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.²⁶ Liderlerin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır²⁷.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler teorisinin liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir²⁵. Davranış kuramına göre herhangi bir kişi etkin liderlerin davranımlarını öğrenerek lider olabilir. Dolayısıyla liderlik doğuştan değildir²³. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar ikinci değişken olan grup üyelerine de ağırlık vermiştir²². Bu dönemde yazarlar liderliği “genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler” şeklinde tanımlamışlardır. Örneğin, Stogdill Liderliği “Bir amaç belirleme ve başarma doğrultusunda bir araya gelmiş, grubun faaliyetlerini etkileme süreci” olarak tarif etmiştir²⁸. Davranışsal Liderlik teorisi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bunların en temel olanları;

2.2.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1950’ lerde Ohio Eyalet Üniversitesinde araştırmacılar liderlik rolleriyle ilgili olarak, nezaretçilerin davranışlarını açıklayan 1800 kadar çeşitli boyut geliştirmişlerdir. Örneğin inisiyatif, hükmetme, değerlendirme, haberleşme vb. gibi karakteristiklerden meydana gelen bu boyutlar daha sonra iki ana kategori içinde toplanmışlardır. Bunlara, ‘insan faktörüne ilgi’(consideration) ve ‘yapıyı harekete geçirme’ (initiating structure) isimleri verilmiştir.

‘Yapıyı Harekete Geçirme’, yöneticinin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlanması, haberleşme,

programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma, vb. gibi faaliyet ve kanaatleri ifade eder. Diğer bir ifadeyle 'Yapıyı Harekete Geçirme', Liderin sorumluluğu dur. Harekete geçme, beşeri ihtiyaçlarının tatminine dayandığından, lider, örgüt ihtiyaçlarının karşılanması için neye ihtiyaç duyacağını bilmek zorundadır. Harekete geçirme işlemi daha çok mükâfat ve cezaya dayanmasına rağmen, bunun en etkili olması için ferdi ve organizasyon hedeflerinin de tespiti gereklidir. Netice olarak, örgüt üyelerinin icraatı zayıf ise, lider bunun kabiliyet noksanlığından mı yoksa harekete geçirme noksanlığından mı meydana geldiğini tespit etmeli ve ondan sonra uygun bir davranışta bulunmalıdır²⁹.

' İnsan Faktörüne İlgili ' ise, insanlar arası ilişkilerde karşılıklı güven ve dayanışmayı geliştirmeye yönelmiş yönetim faaliyetlerini kapsar. Burada liderin örgüt üyelerinin fikirlerine ve duygularına saygı göstermesi söz konusudur. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, insanlar arasında ahenk ve dayanışmanın, iyi ilişkilerin ve iki yönlü haberleşmenin varlığına işaret eder. Düşük puanlar ise bu alanlarda daha gayri şahsi ve zıt yönde değerlerin varlığı anlamına gelir²⁹.

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir. Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışlarının iki boyutunu belirledi. İş görene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretime yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermektedirler. Üretim yönelimli lidere göre grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleşmesinde bir araç olarak görülmektedir.

Michigan Üniversitesi araştırmalarında, iş gören yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. İş görene yönelik liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturmaktadır. Michigan araştırmalarının genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı görölmektedir. Ohio araştırmalarının en azından eğitim alanında daha ünlü olduğu ileri sürülebilir. Çünkü Ohio araştırma sonuçları bazı okul örgütlerinde araştırma konusu olmuş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışını belirlemede LBDQ anketinden yararlanılmıřtır²⁴.

2.2.2.3. Bale'in Harvard'daki Araştırması

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifade edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale ayrıntılı bir gözlem yeteneği kullanarak üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar;

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Dolayısıyla bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bale gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal(ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğerisi ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf

etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında "işe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dnřtrlmektedir³⁰.

2.2.2.4. Detroit- Edison Araştırmaları

Bu araştırmalar ise değişme olayının liderlik konusundaki önemini ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bulgulara göre değişme halinde liderin teknik ve idari yeteneklerinin insan faktörüne ilgi ya da beşeri ilişkilerdeki becerisine oranla daha büyük önem kazandığı ortaya çıkmıştır.

Bu gerçek teşkilatların kriz ya da olağanüstü hallerde niçin otoriter liderliği kısmen de olsa açıklayabilmektedir. Uzun süre hiç değişme olmamış teşkilatlarda ise liderdeki beşeri yetenekler önem kazanacaktır³¹.

2.2.2.5. Mark Gregor'ın X ve Y Kuramı

Liderlik tipiyle ilgili olarak Mc Gregor ' İşletmenin İnsan Gücü' isimli eserinde yöneticilerin astlarını motive etmede ortaya koydukları davranış biçimlerini, birbirine zıt varsayım çevresinde toplamıştır. Mc Gregor, X ve Y teorisi olarak adlandırdığı her iki liderlik yaklaşımını, insan davranışları ve tabiatı ile ilgili varsayımlara dayandırarak geliştirmiş ve varsayımların özelliklerini şöyle açıklamıştır.

- **'X, Teorisi**

X Teorisi şunları ifade etmektedir;

- Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve fırsat bulduğu zaman işten kaar.
- İnsanların çoğu örgütsel amaçlara ulaşmada yeterli çabaları göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
- Vasat bir insanın sınırlı ihtirasları vardır. Her şeyden önce güven içinde olaya çalışır. Ynetilmek ve sorumluluktan kaçmak eęilimindedir³².

- **'Y, Teorisi**

Y Teorisi şunları ifade etmektedir;

- Fiziksel ve zihinsel çalışma, oyun oynamak kadar tabidir.
- Kişi tespit edilen amaçlara ulaşmada kendi kendini yönlendirip kontrol edebilir.
- Başarının ödüllendirilmesi ile amaçlara bağlılık doğru orantılıdır.
- Vasati bir insan uygun koşullar altında yalnızca sorumluluğu kabul etmeye değil fakat daha fazla sorumluluğu yüklemeye de hazırdır.
- Örgütsel problemlerin çözümünde yetenek ve yaratıcılık, yüksek hayal gücü hemen hemen toplumdaki her bireyde bulunur.
- Modern sanayi toplumunda, vasat bir insan kültür potansiyelinin yalnızca küçük bir bölümünden yararlanır³².

Y teorisi yani davranışçı yaklaşımı benimseyen örgüt ve yönetici, normal bir insanın işini sevdiğini ve işinden kaçmayacağını, kişinin kendi kendisini kontrol edebileceklerini, sorumluluk almak isteyeceklerini kontrol ve cezanın tek yol olmadığını, insanların yaratıcılık özelliğine sahip olduğunu ve amaçlara ulaşmada ödüllerin olmasının iyi sonuçlar vereceği gibi düşüncelerden hareket etmiştir. Ancak bu yaklaşımda örgüt içindeki insan unsuruna fazla önem verilmesi, yöneticinin şefkatli bir baba olarak düşünülmesine, vurdumduymaz bırakın yapsınlar tipi liderlik özelliğinin görülmesine neden olmaktadır³³.

2.2.2.6. Davranış Ekolünün Genel Bir Değerlendirilmesi

Davranış ekolüne ait bütün bu araştırma bulguları temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır: Göreve yönelmiş lider

tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipi. Duruma göre, belirli hallerde örneğin değişme devrelerinde, göreve yönelmiş, otoriter, lider kategorisinin daha etkili olabileceği gibi ifadelerle rastlanmakla birlikte,"Davranış Ekolü" vardığı sonuçlarla daha çok "insana yönelmiş" lider çeşidinin daha başarılı olacağı hipotezini doğrulamıştır. "Davranış" yaklaşımına üç kategori eleştiri yöneltilmektedir: Birinci eleştiri daha çok metodolojiktir. Şöyle ki, çeşitli davranış ekolleri liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları liderlerin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yönelmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa çeşitli araştırmalar bir ferden davranışları farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğü takdirde, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri saptamak güçleşmektedir, ikinci olarak hangi liderlik tipinin en etkili olduğu hususunda da tam bir fikir birliği yoktur. Bazı deneye dayalı araştırma bulguları insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar doğuracağını ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Nihayet diğer bir takım araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.

Üçüncü olarak, söz konusu araştırmaların büyük çoğunluğunun A.B.D.de yapılmış olduğunu, bu nedenle önemli ölçüde Amerikan sosyo-kültürel ortamının özellikleriyle sınırlı bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar "genel" (demokratik, insana yönelmiş) liderlik biçiminin "yakından" (otokratik, göreve yönelmiş) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Bütün bu eleştirilerden ötürü liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve 'özellikler' yaklaşımı ile 'davranış' yaklaşımının karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir²⁹.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellik teorisi ve davranış teorileri eksikliklerinden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyacı hissettirmiştir. Liderlik alanında yapılan çalışmalar, liderliği, bireyin kendine özel bir takım özellikleri olarak görmüş, fakat süregelen araştırma ve incelemeler sonucunda, liderliğin çeşitli faktörlerle etkileşim içinde olan bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Durumsallık teorisine göre etkin bir liderlik, hem liderin özelliklerine hem de liderin içinde bulunduğu ortama bağlıdır²⁸.

Liderliği, grup veya organizasyonun amacına ulaşması için organizasyon ya da grubu oluşturmak ve devam ettirmek olarak gören tanımlar geliştirilmiştir. Dönemin en önemli teorisyenlerinden olan Fiedler liderliği; grup üyelerinin işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir²⁸.

Bu teoriye koşul-bağımlılık teorisi de denilmektedir. Bu teorinin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektiğidir. Durumsallık teorileri daha başlangıç safhasında olmalarına rağmen liderlik olayının açıklanmasına önemli katkılarda bulunmuşlardır.⁹ Başka bir deyişle, durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini savunur²⁵.

2.2.3.1. House'un Yol-Amaç Kuramı

Yol-amaç kuramı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç kuramı, lider etkinliğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Yol-amaç kuramı liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşması için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuram liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Yol-amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok, izleyicilerin güdülenmesi önemlidir. Bir lider davranışının güdeleyici

etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. Yol – amaç kuramı, liderlik davranışının iş görenlerin güdülenme, iş doyumunu, çaba ve performansına olan etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchell'in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir.

Emredici Davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve mevzuata ilişkin sorularını, beklentilerini, özel eğitimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

Başarı yönelimli lider: lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven vermeye onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.

Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce iş görenlerinin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

Yol- amaç kuramında, lider durumun niteliğine göre her bir dört davranışı da gösterebilir. Yol-amaç kuramına göre lider başarılacak amaçları ve bu amaçlara giden yolları açığa kavuşturarak kendini izleyenleri güdülemeyi amaçlamaktadır. Genellikle emredici liderlik iş görenlerinin performansı düştüğü zaman, ya da rol karşılığı bulunduğu durumlarda iş görenleri ödül yoluyla güdüleme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Destekçi lider daha çok iş gören endişesinin yüksek olduğu ve kendisine güvenin düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Başarı yönelimli liderlik görevin iyi yapılandırılmadığı ve iş görenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır. Demokratik liderlik ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisinin

olduğu örgütlerde ve görevin açıkça yapılmadığı durumlarda etkili olmaktadır²⁴.

2.2.3.2. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmaya bilir, ama gereklide olmaya bilir. Lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar. Fiedler'e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliği, öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilirler. Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Friedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı koruyucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmaktadır. Bazı liderler belli durumlarda etkili olabilirken bazıları aynı durumda etkili olmayabilir. Bir durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması üç önemli faktöre bağlıdır. Bunlar;

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği,
- Görevin iyi yapılandırma derecesi,
- Liderin konumsal gücü,

Lider-üye ilişkisi lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini göstermektedir. Lider ile üyeler arasında karşılıklı güven ve saygı olmalıdır. Lider ile üye ilişkisi ya da kötü olarak sınıflandırılabilir. Eğer izleyenler lidere güven ve saygı duyuyorsa liderin görevi başarmaya yönelik etkisi artar. Görev yapısı ve konumsal güç daha çok örgütsel yapıyı ilgilendirirken, lider – üye ilişkisinin kalitesi birinci derecede liderin

kişilik ve davranışıyla ilgilidir. İzleyenler görevi açık ya da karmaşık olarak algılayabilir. Görevin belirlenmesi ya da yapılandırılması şunları kapsar:

- Amaçların açıklığı,
- Amaca ulaşma yolları,
- Kararların doğruluğu,
- Özel çözümler

Görev yapısı açık olarak belirlenmiş ise, liderin izleyenler üzerindeki etki gücü artar. Lider tarafından hedef ve prosedürlerin açık olarak belirlenmesi gerekir. Fiedler'in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İzleyenlerle arası iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlendiğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkinliğe ulaşmaktadır. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile yüksek verim sağlamaktadır.

Etkinliği en düşük olan lider görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir. Bir grubun etkinliği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır. Herhangi bir grup üyesi uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışlarını gösterebilmektedir. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur. Fiedler tarafından geliştirilen durumsallık kuramına yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Fiedler durumsallık kuramına yönelik üç büyük öneri getirmiştir. Bunlar:

- Yüksek kontrol durumlarında görev yönelimli liderler ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmuşlardır.
- Orta dereceli kontrol ortamlarında ilişki yönelimli liderler görev yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.

- Düşük kontrol ortamlarında görev yönelimli liderler ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır²⁴.

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Kuramı

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik kuramıyla, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında ussal bir kurmaya çalışmışlardır. Bu kuramda liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış, bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Bu anlamda liderlik biçimlerinin izleyenlerin 'olgunluk düzeyine' uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Kuram, Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Kurama ilişkin sürdürülen çalışmalarda, liderlik biçimleri, yönetici, öğretici, destekleyici, yetki gösterici olmak üzere yeniden tanımlanmıştır. İzleyenlerin olgunluk düzeyi kavramı da daha geniş kapsamda, dört temel liderlik biçimleri ve olgunluk düzeyi şu şekilde açıklanabilir:

Yönetici: Lider, izleyenlerin rolünü açık bir biçimde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarının bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.

Öğretici: Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önlerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.

Destekleyici: Lider izleyenleri dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımlarını sağlar. İletişim çift yönlüdür.

Yetki Göçerici: Lider izleyenlere yetki göçerir ve sorumluluk verir.

Olgunluk Düzeyi:

a) İzleyenlerin bilgi ve becerilerini ifade eden, yeterlilikleri,

b) İzleyenlerin motivasyonlarını ve güvenini içeren bağlılıklardır. İzleyenlerin yeterlilikleri bağlılıkları arttıkça; olgunluk düzeylerinin artması ve çok daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Liderlerin bilmesi gereken izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici liderlik biçimleri göstermesi zorunluluğudur.

Ayrıca bu kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir¹⁴.

2.2.3.4. Vroom- Yetton Liderlik Kuramı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süresi üzerinde yoğunlaşmıştır. (Bu yüzden karar ağacı olarak ta ifade edilir) Bu modelin durumsallık modeli olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır. Bu model yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik tarzlarını değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin lider haline gelebileceğini öne sürdüğü ve belli problemle karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tarzı önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmektedir⁹.

2.3. Lider Davranış Biçimleri

Liderlik davranışı, liderin izleyicilerle veya yönettiği grupta olan ilişkilerindeki tutumuyla ilgili bir kavramdır. Liderlik davranışı ile çeşitli liderlik tipleri ortaya konulmaktadır. O halde bir bireyin lider tipi, grup faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış biçimi olarak tanımlanabilir¹⁴. Başka bir ifadeyle, liderin liderlik biçimi bir grubu başka bir gruptan ayıran ölçütlerden biridir. Liderlik tipi, liderin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile iş görenlerle kurduğu ilişki

davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür³³. Liderlik tipinin seçimi hakkında herkes farklı bir görüşe sahiptir. Ancak her görüşün temelinde organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesi düşüncesi yatmaktadır. Bu nedenle çalışanları en iyi motive etme yolu doğru liderlik tipinin seçimi ile mümkündür. Yapılan araştırmalarda liderlik tipleri genel olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- Otokratik Liderlik
- Demokratik Liderlik
- Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

2.3.1. Otokratik Lider

Sert yaratılışlı, otoriter tipler olan otokratik liderler esas itibariyle grup üyelerini dışarıda tutarlar. Grup etkinliklerinin planlanması, programlanması, uygulamanın denetimini ve yönetimi tek başına üstlenir. Grup üyelerinin hiçbir söz hakkı yoktur, onlar ancak liderlerden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler³⁴.

Otoriter liderlerin otoritesi sahip olduğu güç ve kuvvete dayanır. Emre uyanlar ödüllendirilir uymayanlar cezalandırılır³⁵. Grupla ilişkileri sınırlıdır. Üyeler liderle ilişki kurmaya çekinirler. Lider de genellikle kendi seçtiği bir liderle diğer üyelerle ilişki kurar, yani kısacası grup içi ilişkileri kendisi ayarlar. Oluşan ilişki ise hep lider merkezli olur. Bu durumda liderin geçici olarak bile ayrılması grup içinde bir çöküntüyü oluşturabilir³⁶.

Otokratik liderin verdiği kararlar kendi arzusuna dayanır, verdiği emirlerde neden göstermez, yaptığı hareketi açıklamaz ve karşısına getirilen bir öneriyi nadiren kabul eder³⁵. Grup üyelerinin duygu, istek ve düşüncelerine önem vermeden, konumundan aldığı resmi otorite aracılığı ile her şeyi başarabileceğine inanır³⁷. Grup üyelerinin kendisini etkilemesine izin vermez. Sonuca gitmede cezalandırma, korkutma, tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırları kullanmaktan çekinmez³⁸.

Otakratik lider, ödüllendirme ve cezalandırmada objektif değildir. Kendi kişisel karar ve beğenileri önemli rol oynar. Bu lider tipi için grup üyelerinin bağımlılığı ve sadakati önemlidir³⁶.

Otakratik önderlik tipi, olumsuz olabileceği gibi olumlu da olabilir. Grup üyelerinin olaylardan habersiz, güvensiz ve liderin yetkisine karşı korku içinde bulunmaları durumunda, lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabilir. Güdüleme biçimi olumlu olan otokratik lider genellikle hayırsever otokrat adını alır. Hayırsever otokrat, bazı durumlarda, verimlilik ve iş doyumunu sağlayabilir. İnsanlar, anne-baba, öğretmenler, hükümet bürokratları gibi çok sayıda yetkenin içinde olgunlaştıklarından, bazı iş görenlerde otokratik liderlik bekleme vardır; bu nedenle otokratik bir

liderle çalışmakta güvenlik ve doyum bulurlar. Bu durum daha çok otokratik kültürlü uluslarda geçerlidir. Örneğin Japonya'da yapılan bir araştırmada, otokratik liderlerin, demokratik liderlerden daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderler, otokratik oldukları zaman kendilerini daha rahat ve etkili hissedebilir, çünkü bu onlara daha bağımsız hareket edebilmeleri hususunda daha fazla güvenlik ve inanç sağlar³⁹.

Kısaca özetlemek gerekirse bu liderlik biçiminin yararları şöyle sıralanabilir:

- Otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş grup üyelerinin bekleyişlerine uygundur. Eğer birey büyüye aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahip ise bu durumda grup üyeleri liderlerinden tam yetki kullanmalarını bekleyecek ve ancak otokratik davranan önderlerin bilgili olduğuna ve kendilerine güven ve tatmin sağladıklarına inanacaklardır³⁴.
- Otokratik liderlerin kendisini tam yetkili olarak hissetmesi, kararları almada ve uygulamada daha hızlı davranıp zaman kaybını önlemesi ve kendisinin bu kararları almada daha rahat ve güvenli hissetmesi sonucunu doğuracaktır³⁶.

Sakıncaları ise;

- Özellikle aşırı merkeziyetçi ve güdüleme tarzının olumsuz olduğu durumlarda grup üyelerinin etkinliklerinde psikolojik tatminsizlik, düşük moral, nefret, grup içi çatışma, dedikodu gerilim ve içine kapanıklık otokratik ortamlarda kolayca ortaya çıkmaktadır²¹. Bu durumda liderin etkinliği ve grup üyeleri üzerindeki doğala otoritesi gittikçe azalmaya yüz tutar.
- Grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Fikrini, görüş ve sezgilerini dile getirmeyen grup üyeleri sonunda hiç yaratıcı olmamanın daha iyi olduğu kanı

ve anlayışının edinmektedirler. Bu tür gruplarda örgütsel yenilik asgariye inmektedir³⁴.

- Otokratik liderlerin grup üyeleri üzerinde tehdit, tenkit ve cezalandırma gibi yöntemleri kullanması, grup üyelerinin liderin isteklerine geçici olarak uymasını sağlamakta ve hafızalardan silinmeyen bir kızgınlığın doğmasına sebep olmaktadır. Bu durumda grup üyelerinin zamanla başarısının azalmasına yol açmaktadır³⁴.

2.3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderler, karar alırken grup üyelerine danışmayı usul haline getiren, grup üyelerinin fikir ve düşüncelerine yer veren kişilerdir^{tortop1998}. Lider, grup üyelerinin planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder⁴⁰. Liderlerle grup arasında yakın ilişki vardır. Amaçları belirleme ve bunları gerçekleştirme yolları grup üyelerinin serbest tartışmalarıyla belirlenir. Lider burada yönlendirici ve kararların alınmasında yardımcı rolündedir³⁶.

Demokratik liderler, otokratik liderlerin aksine çoğunlukla grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirirler ve liderin grubu bırakması durumunda, grup üyeleri arasında gelişmiş ilişki ve sorumluluk duygusu örgütün etkinlik şiddetinde çok fazla bir azalma yaratmamaktadır³⁹.

Demokratik liderler grup üyelerinin kararlara katılmasına izin verdiği için grup üyelerini kendilerine olan güvenleri artar, gururları okşanır böylece moral düzeyi, yani lidere işe ve örgüte bağımlılık derecesi yükselir¹⁹. Grup üyeleri kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar ve bu açıdan kararlar daha sağlıklı olur⁴¹.

Grup ilişkilerinin düzenlemesi de grup üyelerinin kişisel karar ve tercihlerine göre oluşur. Lider tüm grup üyelerine açıktır ve çıkan sonuçlarda lider hakemdir. Lider grup üyelerinin faaliyetlerinde grubun bir üyesiymiş gibi çalışır. Lider bireysel eğilimlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Sorumlulukları bir elde toplamaktan çok yaymaya çalışır. Demokratik lider, grup içinde ayrıcalık ve statü farklarının etkin olacağı durumları engellemeye çalışır³⁶.

Bu liderlik biçiminin yararları şöyle sıralanabilir:

- Grup üyelerinin de lider kadar grubu etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili olmaları ve önerilerde bulunmaya çalışmaları daha sağlıklı kararlar vermelerini sağlamaktadır.
- Fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen grup üyelerinin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymaları grup içi tansiyon ve çatışmaları ortadan kaldırmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır
- Grup üyelerine sağladığı yüksek moral seviyesi sonucunda işi terk etme ve işten ayrılmaların azaldığı sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynamaktadır³⁴.

2.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu tip liderler, yönetim yetkesine en az ihtiyaç duyan, grup üyelerini kendi haline bırakan ve her grup üyesinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler³⁴. Grup üyelerinin düşüncelerine ve isteklerine önem vererek, tüm yönetsel ve örgütsel etkinliklerde grup üyelerine tam

serbesti tanır⁴². Grup üyeleri kendi amaçlarını kendileri belirler ve kendi kararlarını kendileri verir³⁸.

Tam serbesti tanıyan liderler, amaç ortaya koymaz, karar vermez ve kendisinin iyi bir dost olduğuna inanır. Ancak kendisine bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirir, bu da grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Grup dengesizdir, etkinliklerden pek sonuç alınmaz¹⁸. Bu tip liderler, grup dışındaki kişilerle temas sağlamak, grubun işini başarması için gerek duyduğu bilgiyi toplamak ve kaynakları sağlamakla görevlidir. Bu liderlik tipi de hemen otokratik liderin gruba önem vermemesine benzer biçimde, liderin katkıları görmezlikten gelinir. Lider esinlendiği güdülerini gruba vermekte başarısız kalır²¹.

Bu liderlik tipinde, bir örgütün değişik birimlerinde birbirine karşıt amaçlar peşinde ilerleme eğilimi görülür, böyle bir eğilim de kargaşaya neden olur. Ancak bu liderlik tipi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmede ve sorumluluklarını yerine getirmekte kaçmama eğilimi olanlarda olumlu sonuçlar doğurabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun olan gruplarda bu liderlik tipinin başarısız olacağını ifade etmek yanlış olmayacaktır³⁴.

Bu liderlik biçiminin yararları şöyle sıralanabilir:

- Grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi sorunların en iyi çözümünün ortaya konulmasında önemli rol oynamaktadır.

Sakıncaları ise;

- Grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmaktadır.
- Bireysel başarıların dışında grup başarıları da önemli ölçüde azalmaktadır.
- Tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabaları çoğalmaktadır⁴³.

2.4. Liderlik stilleri

2.4.1. Etkili liderlik stilleri

- **Geliştirici:** Bu stilde yönetici ilişkilerle maksimum derecede, görevlerle minimum derecede ilgilenmektedir. Bu stili kullanan yönetici tek tek bireylerin gelişimi ile ilgilenir, bu nedenle İnsanların güvenini kazanmıştır.

- **Yönetici:** Bu stilde yönetici hem görevle hem de ilişkilerle gereği gibi ilgilenir. Buradaki yönetici ya da bu stili kullanan yönetici, iyi bir güdüleyici, yüksek standartlar koyan, takım yönetiminin yararına inanan ve kullanan yöneticidir. bu nedenle dürüst ve vicdanlı olarak tanınır.

- **Bürokrat:** Bu tarzda, hem göreve hem de ilişkilere ilgi en azdır. Bu stili kullanan yönetici kurallarla ilgilenir, kurallar yardımı ile devamlılığı ve durumun kontrolünü sağlamaya çalışır,

- **İyi niyetli otokrat:** Bu stilde göreve ilgi maksimum, ilişkilere ilgi minimum seviyededir. Bu stili kullanan yönetici tam olarak ne istediğini bilir ve bunu ilişkilere ilgisi az olmasına rağmen insanları küstürmeden gerçekleştirir¹⁵.

2.4.2. Etkili Olmayan Liderlik Stilleri

- **Misyoner:** Bu yönetici duruma uygun bir davranış olmadığı halde görevle en az seviyede ilgilenirken insanlar ve ilişkilerle çok fazla ilgilenir.

- **Uzlaştırıcı:** Bu yönetici sadece görevle veya ilişki ile ilgilenmenin gerektiği ya da yeterli olduğu bir durumda, hem görevle hem de ilişki ile fazlaca ilgilenir. Bu tarzdaki yöneticiler kötü birer karar alıcıdırlar.

- **Otokrat:** Bu stili kullanan yönetici, durum bu davranışı gerektirmediği halde, görevle maksimum düzeyde, ilişkilerle minimum düzeyde ilgilenmektedir. Bu yönetici astlarına ve genel olarak diğer insanlara güvenmez, memnuniyetsizdir ve göreve ilgisi de sadece hali hazırda söz konusu olan göreve yöneliktir.

- **İlgisiz:** Durum için hiç de uygun bir davranış olmadığı halde, hem görevle hem de insanlar ve ilişkilerle en az seviyede ilgilidir. Hiçbir şeye karışmayan, pasif bir yöneticidir⁴⁴.

2.5. Liderlik Çerçevesi

Analitik çerçeveler (frames) çevreyi algılamak için bazı şeylerin kolayca içeri girmesine izin veren, bazı şeyleri de dışarıda bırakan, dünyaya farklı bir görüş açısı getiren pencerelerdir. Tecrübe kazanmamıza ve ne yapacağımıza karar vermemize yardımcı olurlar. Her yönetici, danışman veya politikacının karar verirken ve çevreden bilgi toplarken kullandığı kişisel çerçeveleri vardır. Analitik çerçeveler aynı zamanda güçlü ve zayıf yanları olan birer zihinsel araçtır. Doğru kullanıldıklarında işlerin yapılmasını oldukça kolaylaştırırken yanlış kullanıldıklarında işin içinden çıkılmaz bir hal almalarına neden olurlar. Analitik çerçeve fikri temelde, sosyoloji, psikoloji, siyasal bilimler ve antropoloji gibi sosyal bilimlerden etkilenmiştir. Çerçevelerin amacı, kullanılabilir bilgiye ulaşmaktır. Çünkü

bu bilgi ve fikirler örgüt hayatının karmaşıklığı ile başa çıkabilecek kadar güçlü, aynı zamanda uygulanabilecek kadar güçlü, aynı zamanda uygulanacak kadar da basit olabilirler.

Sosyoloji ve yönetim bilimlerinden faydalanan yapısal çerçeve(structural frame) amaçlar belirlenmiş görevler ve resmi ilişkiler üzerinde yoğunlaşır. Çoğunlukla örgüt şemaları ile gösterilen yapılar, örgütün çevresi ile teknolojisini birbirine uyumlu hale getirmek için geliştirirler. Örgütler, çalışanların sorumluluklarını belirler ve kuralları, politikaları, süreçleri ve farklı işlemleri koordine etmek için yapısal çerçeveyi ortaya koyar. Problemler mevcut yapının hali hazırda bulunan durum ile uyuşmadığı zamanlarda ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda, uyumsuz olan durumu düzeltmek için bir takım yeniden yapılanma uygulamalarına ihtiyaç duyulur.

Çoğunlukla psikolojiden etkilenen insan kaynakları çerçevesi (human resource frame) örgütü ihtiyaçları, duyguları, önyargıları, yetenekleri ve sınırlılıkları olan insanların oluşturduğu geniş bir aile gibi görür. İnsanlar büyük bir öğrenme kapasitesine sahiptir, ancak zaman zaman eski davranış ve inançlarını koruma hususunda daha büyük bir potansiyele sahip olabilirler. İnsan kaynakları çerçevesinin özünü örgüt ile kişi arasındaki uyumun sağlanması oluşturur. Kişilere bir işi yaptırmak ve bu işi yaparken de onların mutlu olmasını sağlayacak bir yol bulmak burada kilit rol oynar.

Siyaset bilimlerden etkilenmiş olan politik çerçeve (political frame) örgütleri birer arena, yarış alanı veya sık ormanlık olarak görür. Farklı çıkar grupları güç elde etmek ve kıt kaynaklardan pay elde alabilmek için mücadele ederler. Birçok kişi ve gruplar arasındaki ihtiyaçların, bakış açılarının ve yaşam tarzlarının farklı olması, sürekli bir çatışmanın var olmasına neden olur. Pazarlık, müzakere, baskı ve anlaşmalar günlük hayatın ayrılmaz birer parçasıdır. Ortaya çıkan özel durumlara göre koalisyonlar oluşturulur. Problemler, gücün yanlış merkezlerde toplanması yada hiçbir şey yapılmayacak şekilde çok fazla noktaya dağılması sonucu

ortaya çıkar. Bu sorunların çözümü ise politik beceri ve keskin zeka ile çözülebilir⁴⁵.

Sosyal ve kültürel antropoloji etkisiyle şekillenen sembolik çerçeve (symbolic frame), örgütleri kabile, tiyatro veya karnaval alanı gibi görür. Örgütler kurallardan, politikalarda ve yönetimle ilgili otoriteden çok törenlerden, hikâyelerden, kahramanlardan ve mitlerden oluşan kültürlerdir. Örgütler aynı zamanda tiyatrodur; aktörler örgüt içindeki rollerini oynarken, izleyiciler de sahnede gördüklerinden çeşitli izlenimler edinirler. Problemler aktörler rollerini kötü oynadığında, semboller anlamlarını yitirdiğinde ve törenler etkilerini kaybettiğinde ortaya çıkar. Bu durumu düzeltmek için, örgütler sembolleri, mitleri ve sihri kullanırlar.

Tablo 2 Liderlik Çerçeveleri

	Yapısal	İnsan kaynakları	Politik	Sembolik
Örgüte bakış açısı	Fabrika veya makine	Aile	Sık orman	Karnaval yeri, tapınak, tiyatro
Temel kavramlar	Kurallar, roller, amaçlar, teknoloji, çevre	İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler	Güç, çatışma, rekabet, örgüt politikaları	Kültür, anlam, tören, Hikayeler, kahramanlar
Liderlik algılaması	Sosyal mimar	Yetki veren	Destekleyici	İlham veren
Temel liderlik sorumlulukları	Yapıyı göreve, çevreye ve teknolojiye ulaştırmak	Örgüt ve insan ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek	Gündem ve güç üsleri oluşturmak	Kader, güzellik ve anlam yaratmak

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, her bir çerçevenin kendine özgü bir gerçeklik(reality) anlayışı olduğu görülür. Belirli durumlarda bazı

çerçevelerin bakış açıları açık ve çözüme götürücü tarzda görülürken, diğer çerçeveler karışıklığa neden olabilir. Ancak her dört çerçevenin uygulanmasına yönelik tecrübe kazanıldıkça, örgütler daha iyi anlaşılmalı ve analiz edilmeye başlanacaktır. Başarılı yöneticiler, mevcut durum nitelik kazanana kadar farklı çerçeveleri tekrar tekrar kullanırlar ve her bir çerçevenin avantajlarından yararlanma yolları ararlar. Çerçeve modeline genel bakış⁴⁵.

2.6. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılığa ilişkin tanımlama genellikle insanların yaratıcı yönlerinin yanı sıra bilgisel, eğitimsel, düşünsel (zeka) kişiliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişiden kişiye farklılık gösteren bu özellik çok yönlü bir düşünce ürünüdür. Ve bu konu ile ilgili oldukça kapsamlı bilimsel tespitler geliştirilmiştir. Torronce yaratıcı Düşünme Testi El Kitabı'nda (Torronce Test of Creative Thinking) yaratıcılığın tanımını şu şekilde yapmaktadır. "Yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanıma, çözüm arama, tahminlerde bulunma yada eksikliklere karşı denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme yada yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir⁹.

2.6.1. Yaratıcılığın Temel Özellikleri

Yaratıcılık hakkında yapılan birçok tanıma rastlanmaktadır. Örneğin, Clark ve James (1999)⁴⁶ ve Paulus (2000)⁴⁷, yaratıcılığı; alışılmışın dışında, yeni ve yararlı fikirleri üretmek ve detaylandırmak olarak tanımlamıştır. Higgins ve Morgan' a(2000)⁴⁸ göre, yaratıcılık, fikirlerin keşfi ve kombinasyondur. Amabile (1995)⁴⁹ ise, yaratıcılığı, insan özelliklerinin, bilişsel karakteristiklerin ve kişisel stillerin bir bütünü olarak görmektedir. Mumford' a göre (2000)⁵⁰ yaratıcılık, yeni fikirleri üretmenin

yanı sıra, ortaya çıkan bazı problemlere uygulanabilecek anlamlı çözümler yaratmaktır. Bazı durumlarda yaratıcılık birey bazlı olabilir (Amabile 1995, Mumford,2000)⁴⁹⁻⁵⁰. Bu anlamda yaratıcılık, sosyal yargılarca ortaya çıkarılan, birey özelliklerini, durumsal faktörler ve bireysel etkileşimler tarafından kuşatan fikirler ve ürünler olarak da ele alınabilir. Diğer yandan, Levitt'e (2002)⁵¹ göre, yaratıcılık kelimesi çoğu kişilere göre oldukça önemli ve orijinal fikirler ortaya atmaktır. Amabile'ın tanımı itibariyle yaratıcılığın birey bazlı olduğu görüşünden yola çıkılarak, Arenofsky (2000)⁵² herkesin yaratıcı olabileceği fikrini öne sürmektedir. Onlara göre yaratıcı olmak sadece sanatçılara, müzisyenlere ya da yazarlara yönelik bir özellik değildir. Herkes yaratıcı olabilmekte yaratıcı davranışlar gösterebilmektedir. Ancak bazı bireyler diğer bireylere göre daha yaratıcı olabilirler. Bu nedenden dolayı kendi yeteneklerini daha ön plana çıkararak kendi yaşamlarında daha fazla gayret ve çaba gösterebilirler.

Kişilerdeki bu yaratıcı davranış farklılıkları, bireyin yapısına, kültür ortamına, eğitimine bağlı olabilir. Öyle ki, Eisenberg'e (1999)⁵³ göre, kültürel farklılıklar ele alındığında, bireyci ve kolektivist toplumlarda yaratıcılık kavramı da farklılıklar göstermektedir. Bireyci toplumlarda yaratıcılığı etkileyen faktörler, bireylerin yaşları, sahip oldukları iş veya görevlerin karışıklığı ya da maruz kaldığı baskılardan dolayı sahip olabilecekleri bir ödüllendirme sistemi olabilirken, kolektivist toplumlarda bu faktörler biraz farklı boyutlar kazanabilmektedir.

Bireyin diğer bireyler tarafından örnek olarak gösterilmesi ya da ve bireylerin kendilerini ön planda tutmak yerine toplumla birlikte hareket etmesi kolektivist toplumdaki yaratıcılığı oluşturan unsurlardan bazılarıdır. Diğer bir yandan, yaratıcılık, iş stratejilerini, işe ait problemlerdeki çözümleri, ya da iş süreçlerindeki yaratıcı değişiklikleri de içerebilir⁵⁴. Yaratıcılığı iki farklı şekilde almışlardır. Bunlardan ilki, yaratıcılığın, orijinalliğe yönelik bir özellik olmasıdır.

Orijinallik net olarak tanımlanmadığı sürece hangi fikir ya da ürünün yaratıcılık sonucu ortaya çıkacağı bilinemez. İkinci olarak, yaratıcılık,

varılan sonucun tek ve eşsiz olmasıdır (Leonardo da Vinci'nin Mona Lisa'sı ya da Newton'un Principia Mathematica vb.). Benzer şekilde, yaratıcılık, müzik, sanat ve bilim gibi alanlarda yeni, alışa gelmemiş ve yararlı ürünlerin sosyal çevrelerce tanınmış hale gelmesini sağlayan başarılarıdır. Yaratıcılığın tek ve eşsiz olmakla değil, "ilk olmakla" ilgili olduğunu savunmuştur. Yazara göre, yaratıcı birey tarafından ileri sürülen herhangi bir düşüncenin veya olgunun yaratıcı olduğuna karar verilmesi için yaratıcı bireyin katkılarının bir sistem (bireyler, sistemler, gruplar) tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Bu nedenden dolayı birey eşsiz değil ilk pozisyonunda bulunmaktadır. Yaratıcılığın sadece bir sorunu çözmek ile ilgili olmadığını savunulmaktadır. Buna göre, gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri kestirebilmek de yaratıcılık olabilir. Çünkü problemler kesin ve net olmamakla birlikte çözüm için keşfedilmeyi bekleyebilmektedirler. Bu yüzden yaratıcılık, bireyler arasında dinamik bir yapıya sahiptir⁵⁴.

Tanımlar ele alındığında, bazı temel özelliklerin göze çarptığı görülmektedir. Bunlardan ilki bireylerin fikir üretme çabaları, ikincisi bir ürünün ortaya çıkışındaki süreçler ve üçüncüsü de sorun çözmeye yönelik uğraşılardır. Aslında, bu üç özelliğe bakıldığında, bazı kritik sorular ortaya çıkabilir. Bunlardan ilki bireylerin neden yeni fikirler üretme çabaları içinde olduğudur. İkincisi ise bireylerin ortaya çıkardığı ürünlerde izlediği süreçlerde hangi aşamalardan geçtiği ve son olarak, sorun çözmeye hangi yollara başvurduğudur. Üretilen fikirlerin özgün olması hem birey, hem de grup bazında önemlidir. Bireyler ve gruplarda görülmeyeni, gözleneni yeni keşfetmek, oluşabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırabilir. Bu yüzden bireyler ve gruplar arası ilişkiler yaratıcı olgular ortaya çıkarabilir⁵⁵.

2.6.2. Yaratıcılığa Neden Olan Sebepler

Yaratıcılığın tanımları verildiğinde göze çarpan etkenlerden yola çıkarak, öncelikle bireylerin ve/ya grupların özelliklerinin yaratıcılığa neden

olan sebeplerin başında geldiği görülmektedir. Bireyler, toplumun ya da sosyal sitemlerin en küçük yapıtaşlarıdır. Grup ise, iki ya da daha fazla bireyden meydana gelen, içsel bağımlılıkları ya da ilişkileri olan ve birbirleri ile etkileşim halinde olan topluluğa denmektedir⁴⁷. Bireyler ve topluluklar bir amaca ulaşmak için birlikte hareket edebilirler. Ayrıca, ortaya çıkan belirsizlikleri ve sorunları çözme amacı güderler. Bu anlamda, hem bireyin hem de grupların gösterdiği davranışlar, kendi karakteristik özelliklerini ön plana çıkmaktadır. Bireylerin ve/ya grupların sahip olduğu bilgi düzeyi ile içinde buldukları ortamları tanımlamaları açısından oldukça önemlidir. Bilgilerinin sınırlı ya da örtük kaldığı durumlarda ortaya çeşitli problemler çıkmaktadır. Bu nedenden dolayı bireyler ve/ya gruplar problemleri, sahip oldukları yaratıcı düşünce ve yaratıcılık özellikleri ile çözme yoluna giderler.

Bireyler ve/ya gruplar sürekli olarak içerisinde buldukları ortamda olguların gerçeklerini arıyorlarsa, gözlemlerinde düzensizlik ve tutarsızlıklar saptayabiliyorlarsa ve uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirme çabasında iseler, bunları yaratıcı yollardan çözme eğilimine gireceklerini öne sürer. Bu eğilim ise yaratıcı bir düşünce süreci içerisinde gerçekleşebilir⁵⁰. Wallas'a (Torrance tarafından atıflanan, 1993)⁵⁶ göre, bu süreç yeni bir düşüncenin ya da fikrin hazırlanması, tasarım haline getirilmesi, düşüncenin ve fikirlerin geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi aşamalarını içermektedir. Öncelikle problemin açıklıklarını, tanımlamalarını belirleme ihtiyacı doğmaktadır. Daha sonra bu problemin çözümlerinin formüle edilmesi, araştırılması ve tartışması aşaması gündeme gelmektedir. Ayrıca bilişsel olarak çözümleri formüle etme, araştırma ve tartışma çabaları yeni bir davranış biçiminin gelişmesine neden olabilir. Mevcut sorunun çözümünde, içinde bulunan durum hem bireylerin hem de gruplar açısından çözümün neresinde bulunduğunu da gösterebilir. Çözüm için birden çok alternatif ortaya çıktığında, en uygun sonucun belirlenmesi konusunda birey ve grupların yaratıcılık özellikleri devreye girebilir.

Optimal sonucun belirlenmesinde seçeneklerin olumlu ya da olumsuz, doğru veya yanlış, kolay veya zor gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması önemli bir unsurdur. Tüm bu formülasyonların, araştırmaların ve tartışmaların sonucunda avantajların ve dezavantajların gözden geçirilmesi sonucu ortaya çıkacak yeni ve yararlı fikirlerin sınanması ile süreç son bulmaktadır. Torrance'a göre (1993)⁵⁶, bu fikirler, yapılan buluşlar, bilimsel teoriler, geliştirilmekte olan ürünler ya da metotlar, hatta müzikal besteler, tablolar ya da heykeller içerisinde bulunabilmektedir.

Problem çözme sürecinde bireysel ve toplumsal öğrenmenin büyük rolü vardır. Elde bilgilerin ne derecede öğrenildiği problem çözümü için önemli bir faktör oluşturmaktadır. Bireylerin oluşturdukları topluluklar ve örgütler sahip oldukları sezgisel ve deneysel öğrenme özellikleri sayesinde öğrenebilen bir yapıya sahip olabilirler. Buna göre öğrenme, yaratıcılığı kolaylaştıran bilgileri açığa çıkarmaktadır. Bilgilerin örtük bir halden açığa çıkması durumunda problemlerin çözüm alternatifleri artmaktadır⁵⁴.

Alternatiflerin artması, çözüm sürecini ve karar aşamalarını daha da hızlandırmaktadır. Öyle ise yaratıcı olmanın hem birey hem de grup bazında problem çözümü açısından etkili olduğu kaçınılmazdır. Burada ele alınması gereken diğer bir konu birey ve grupların ne şekilde yaratıcı veya yaratıcı düşünme yetisine sahip olduğudur. Bir başka deyişle, hangi özellikler ve koşullar birey ve grupların yaratıcı özelliğe sahip olmalarını sağlarlar, hangi özellikler bireylerin yaratıcı olmalarını etkiler sorularının cevaplarının araştırılması gerekliliğidir.

Kimi yazarlara göre bazı özellikler gerçekten de yaratıcılığa neden olurken, kimi yazarlar ise bazı koşulların ve özelliklerin yaratıcılığı yok ettiğini dile getirmişlerdir. O halde bu türden varsayımların ele alınmasında fayda vardır⁵⁴.

Örneğin, Patton'a (2002)⁵⁷, herhangi bir sorunu diğer bireylerden daha önce sezebilen ve keşfedebilen bireylerin olduğunu öne sürer. Bu tip

bireylere problem öncüleri “problem pioneers” adı verilmektedir. Yazara göre bu tip bireylerin zihinleri diğer bireylerin zihinlerine göre daha açıktır. Kendi çevresinde, kendisine etki eden unsurlara tepkisi oldukça hızlıdır. Olayları daha geniş bir bakış açısıyla algılama özelliğine sahiptir. Ayrıca, bu tip bireyler, bireysel olarak kendilerini hem diğer bireylerden hem de grup içindekilerden daha bağımsız hissederler. Bu nedenden dolayı konulan sınırları aşma eğilimindedirler. Kendilerini bağımsız hissetmeleri diğer bireyler arasında daha zayıf bağların kurulmasına neden olsa da daha bu zayıf bağlar kendilerini daha yaratıcı bir pozisyona taşımaktadır⁵⁵. Patton’a göre bu tip insanlar beklenmeyen olaylar karşısında diğer bireylerden daha esnekler. Belirsizliğe toleransları daha yüksektir. Daha fazla alternatif üretme yeteneğine sahiptirler.

Bireylerin oluşturdukları gruplarda, bireylerin yaratıcı olmalarını sağlayabilecek bazı etmenlerde bulunmaktadır. Kimi zaman örgütlerin araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışan bireylerin diğer departmanlarda çalışan bireylere göre daha farklı yapılara sahip oldukları gözden kaçmamıştır. Çünkü bu tür departmanlarda çalışan insanlar yaratıcı özelliklerini maksimum seviyede kullanmaktadırlar. Bunun için farklı yöntemlerle bir araya gelerek ortaya yeni bir ürün çıkarmaya gayret ederler. Örnek olarak beyin fırtınası yaparak fikir üretmeye ve ürettikleri fikirleri uygulamaya çalışırlar⁴⁷⁻⁵¹.

Araştırma-Geliştirme departmanı örneğinde olduğu gibi, grupta bulunan her bireyin farklı becerilerinin olması onların grup bazında yaratıcı olmalarını sağlamaktadır. Takım ve grup toplantıları, oturumları, yaratıcı fikirlerin üretilmesi için önemli araçlardır. Grup bazında yaratıcılık; bireysel özelliklerin (beceri ve bilgi) ve grup karakteristiklerinin (uyum, normlar, farklılıklar) bir fonksiyonudur⁴⁷.

Paulus (2000)⁴⁷, gruplar bazında yaratıcılığı artıran faktörleri aşağıdaki şekilde göstermiştir. Şekle göre iki farklı teşvik gruplardaki yaratıcılık açısından önemlidir. Bu teşvikler sosyal ve bilişsel teşviklerdir. hızlandırabilir. Patton’a (2002)⁵⁷ göre, yaratıcı liderler olguları

soyutlaştırma yetisine sahiptir. Belirsizliğe karşı telaşlı değildirler. Soyutlaştırma yetisine sahip oldukları gibi pratiktirler. Otoritelerini grup sorumluluğu için kullanırlar. Bireysel başarıdan çok, grubun başarısına önem verirler. Grupta bulunan diğer bireylerle yakından ilgilidirler. Deneyimlidirler ve davranışları ile herkese örnek olmaya çalışırlar. Araştırmayı ve yenilik peşinde olmayı severler. Tüm bu koşullar yaratıcılığı ve yaratıcı düşünme yeteneğini olumlu yönden etkilerken, yaratıcılığı ve/ya yaratıcı düşünme yeteneğini zorlaştıran ve hatta yok eden unsurlarda bulunmaktadır. Bu unsurlara şu şekilde değinilmektedir.

Arenofsky'a (2000)⁵² göre yaratıcılığı yok eden birçok neden vardır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır.

- Eleştiri: hem bireysel bazda hem de grup bazında üretilen fikirlerin ya da ürünlerin başkaları tarafından sürekli eleştirilmesi yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü üretilen fikir ya da ürünün gelişimine sürekli olarak engel olmaktadır.

- Stres: Bireyler üzerine uygulanan baskılar, bireylerinin stres düzeylerinin artmasına ve yaratıcı özelliklerinin kaybolmasına neden olmaktadır.

- Kuşku: Üretilen fikir ya da ürünler üzerinde duyulan kuşku o fikrin ya da ürünün orijinalliğinin kaybolmasına neden olmaktadır.

- Rutinlik: üretilen her fikrin ya da ürünün aynı yollardan yapılması, değişik alternatiflerin sunulmaması sonucu yaratıcılık zamanla değerini kaybetmektedir.

- Zaman Ayarlamasındaki Sıkıntılar: Yaratıcı bir düşünceyi belirli zaman dilimleri arasında sürekli tutma isteği yaratıcılığı negatif yönde etkileyecektir.

- Çevre: Bireyin kendisini bulunduğu çevre içinde rahatsız hissetmesi, bulunduğu çevre koşulların uygun olmaması yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

Yukarıdaki maddelere ek olarak zaman baskısının da yaratıcılık üzerinde negatif bir etkisinin olduğu söylenebilir⁵⁸.

Yazarlara göre, kimi yaratıcı düşüncelerin, fikirlerin ya da ürünlerin ortaya çıkması uzun zaman alabilir. Ancak ortaya çıkan, yaratıcı bir düşünceden dolayı ortaya çıktığı için “yeni” ve orijinal kabul edilir. Ancak ortada bir zaman baskısı faktörü bulunduğu zaman bireylerin ve/ya grupların yaratıcı olma özellikleri kaybolabilir. Daha önceki araştırma geliştirme örneğine geri dönülürse; bu departmanda çalışan bireylerin belirli mesai saatleri arasında çalışmalarını için baskı kurma departmanın ileriki zamanda çökmesine neden olabilir. Yaratıcılık özelliklerine sahip bireylerden zamana bağlı baskı sonucu etkin olmaları beklenemez. Ancak bu zaman baskısının tamamen olmaması, bireyler arasında isteksizlik, motivasyon bozukluğu yaratabilir. O halde zaman baskısının seviyesi önemlidir. Zaman baskısı düşük seviyede olduğunda bireyler daha çok ortaya çıkan problemleri tanımlama ve araştırmaya yönelirler ve birden fazla birey yerine daha az sayıda bireyle işbirliği içerisine girerler. Daha çok toplantı ve tartışma oturumları düzenlerler.

Zaman kısıtlı olmadığı için üretilen fikirler oldukça fazla sayıdadır. Diğer yandan zaman baskısı yüksek seviyede olduğunda, bireyler üretecekleri fikirler ve ürünler üzerinde daha yoğunlaşırlar. Daha az sayıda toplantı ve tartışma oturumları yaparlar. Alternatif çözümler veya fikirler üretmede sıkıntı çekerler. Yaptıkları işin hem kendileri hem de grup adına önemli olduğunu varsayarlar.

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi bireyin ve grupların yaratıcı olmalarını etkileyen faktörlerin sayısı oldukça fazladır. Olumsuz etkilerin yaratıcılık ve yaratıcı düşünme üzerinde negatif bir etki yaratacağı kesindir. Hem olumlu hem de olumsuz faktörlerin yaratıcı birey ve gruplar

üzerindeki etkileri çeşitli yönlerden incelenebilir. Ancak burada tartışılması gereken konu yaratıcılığın bireyler ve gruplar üzerindeki olumlu veya olumsuz sonuçlarını belirleyebilmektir⁵⁴.

2.6.3. Bir Süreç Olarak Yaratıcılık

Herkesin fikir birliğine vardığı bir yaratıcılık tanımı olmamasına rağmen yaratıcılığın en fazla dikkat çeken Üç ögesi üzerinde önemle durulmaktadır. Bunlardan ilki; yaratıcı süreç, diğeri yaratıcı insanların kişilik özellikleri ve sonuncusu da yaratıcı ürünün karakteristiğidir. Bu üç öge arasında en çok ilgi çeken, pek çok yazar tarafından da açıklanmaya çalışılmış olan yaratıcı süreçtir, yaratıcı süreç, ortaya yeni bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir. Bu; bir fikir, bir nesne, bir biçim, yapıt ya da eski öğelerin değişik bir düzenlemesi olabilir. Gerekli olan yeni yaratılanın, ne olursa olsun, bir sorunun çözümlenmesine yardım etmesi, katkıda bulunmasıdır. Yaratıcı süreçte bir amaç güdülür⁵⁹.

İşleyişe dayanan ve yaratıcı harekete katılımın gerektirdiği evreleri kapsayan bu süreç Wallis tarafından dörtlü bir modelde incelenmiştir⁶⁰:

- **Hazırlık Aşaması:** Problem, ihtiyaç, istek tanımlanır ve cevap/çözüm ihtiyaçlarını belirlemek üzere her türlü bilgi toplanır. Yaratıcı kişi, bu aşamada kendini tam olarak probleme odaklar. Problemi tüm açılardan inceleyerek özümser⁶¹.

- **Kuluçka Aşaması:** Bu aşamada problemden geri adım atılır. Bireyler aktif çalışmayı bırakır ve başka konularla ilgilenerek hazırlık aşamasının oluşturduğu yorgunluktan kurtulurlar. Yaratıcı çözümler, genelde bu devreden sonra ortaya çıkar⁶². Kuluçka aşaması da, hazırlık aşaması gibi dakikalar, haftalar, hatta aylar sürebilir⁶³.

- **Aydınlatma Aşaması:** Fikirler, yaratıcı tepkinin temelini sağlamak üzere beyinden çıkar. Bu fikirler, bir bütünün kendisi veya parçaları

olabilir. Diğer aşamalardan farklı olarak, bu aşama birkaç saat ya da dakika içinde çok hızlı kavrayışı içeren bir özettir⁶³.

- **Gerçekleme Aşaması:** Hazırlık aşamasında tanımlanan kriter ve ihtiyaçların aydınlatma aşamasında meydana çıkıp çıkmadığını göstermek için çalışmalar yapılır. Aydınlatma aşaması, daha yoğun çalışmalara ilerlemek için bir başlangıç sayılırken, onun ardından gelen bu son aşamada ise bulunan teori; bir şiir, bir kitap veya herhangi bir eylem olarak gerçekleşir⁶⁴.

Rıza (1999, s. 12)⁶⁵, yaratıcı süreci bir öğrenci ödevi örneğinde incelemiştir, öğrenci kendisine verilen ödevi, öncelikle her açıdan inceler ve gerekli tüm araştırmaları yapar. Daha sonra kuluçka aşamasında Ödev şuur altına itilir. Eğer öğrenci bu aşamadan geçmezse, ödevi bir bilimsel gerçekler yığınınından başka bir şey olmaz; istenilen olgunluğa ulaşamaz. Aydınlatma aşamasında ise, öğrenci yeni ilişkiler keşfeder, yaratıcı düşünceler hızlı bir şekilde akar ve sonuç olarak ödev gerçekleştirilir. Genellikle bütün yaratıcı süreçlerde bu dört aşama bulunur. Belirtmiştir⁶⁶

- İhtiyacın tanınması
- Bilginin toplanması
- Bilgiyi işleyen düşünce etkinliği
- Çözümlerin tasarlanması
- Doğrulama
- Uygulamaya koyma.

Sürecin genel hatları bu şekilde belirtilmesine rağmen; kademeler arasında her zaman kesin çizgiler olmaması, biri bitmeden diğer aşamanın başlaması, sürecin hızlı bir şekilde işleyerek kademelerin içice girmesi mümkündür. Öyleyse yaratıcılık, ilk karşılaşmadan başlayarak, yapının

ortaya çıkması, deneyin tamamlanması, oyunun sona ermesine dek devam eden bir süreç olarak anlařılmalıdır⁶⁷.

2.6.4. Öğretmen Davranışlarının Yaratıcı Düşünme Becerilerinin Gelişimine Katkısı

Yaratıcılık kavramının Batı dillerindeki karşılığı “kreativitaet, creativity” dir. Latince“creare” kelimesinden gelir. Bu kelime, “doğurmak, yaratmak, meydana getirmek” anlamındadır⁶⁸.

Yaratıcılık dendiği zaman akla karmaşık bir süreç gelmektedir. Yaratıcılık süreci, tüm duyuşsal ve düşünsel etkinliklerde, her türlü çalışma ve uğraşın içersinde vardır. Birçok kişinin doğru ya da yanlış olarak kullandığı bu kavramın kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu konuda uzun yıllardan bu yana çalışmalarını sürdüren araştırmacıların görüş birliğine vardığı ortak bir yaratıcılık tanımı yoktur. Buna rağmen, bu araştırmacıların yaptığı farklı tanımların bazı temel noktalarının birbirlerine yaklaştıkları gzlenmektedir⁶⁹. Yaratıcılık, hem bir süreç hem de bu sürecin sonunda ortaya özgün bir ürün koyma olarak ele alınabilir. John Preeman’a göre ise “yaratıcı olmak demek; dünyaya yeni ürünler ya da düşünceler sunabilmek demektir⁷⁰.

Barlett’in “ana yoldan ayrılma, deneye açık olma, kalıplardan kurtulma” şeklindeki yaratıcılığı tanımlamasının yanı sıra, daha çok sanat alanındaki yaratıcılık üzerinde duran Read, yaratıcılığı “nceden biçimi ve hiçbir yüzü olmayan bir şeyin varlık kazanması” şeklinde tanımlamaktadır. Landau’nun yaratıcılık tanımı ise “Daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişkileri kurabilme, böylece yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi” řeklinde⁶⁸.

Yaratıcılık söz konusu olduğunda; bilgi ve deneyim birikiminden yararlanarak sentezleme sonucu yeni ürünler ortaya koymak gerekir.

Birbirleriyle farklı olan, ilişkisi olmadığını sandığımız şeylerin ilişkisini kurmak ve yeniyi yaratmak gerekir. Görmek, yaratmanın başlangıcıdır. Buluşun, yeniliğin söz konusu olduğu yaratıcılıkta, zihnin tüm yetileri, düşünme süreçleri, imgelem, duygular etkileşim halindedir. Yaratıcılık tüm zihinsel yetileri geliştirmede rol oynar.

Yaratıcı Düşünme; buluşçu, yenilik arayan ya da eski sorunlara yeni çözümler getiren ve özgün düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünce biçimidir. Bilgi çağında, bilgi üretme ortamında yaşam bulması ve geliştirilmesi gereken bir olgudur.

Yaratıcı düşünme özgürdür, hareketlidir, üretken bir süreçtir. Çok yönlü bakmak, çok seçenekli çözüm yolları bulmak gerekir. Tasarımcı yaratıcı eylem sürecidir.

Yaratıcı Düşünmenin 4 Boyutu;

- **Akıcılık:** Üretilen uygun düşünce sayısı ve ya problem için birçok alternatif geliştirme becerisi,

- **Esneklik:** Farklı kategorilere giren düşünce üretme yeteneği ve ya problem çözümünde yaklaşımları değiştirme,

- **Özgünlük:** Eşsiz, rastlanmayan, akıllı düşünceler yaratma yeteneği ya da yeni özel çözümler getirme becerisi,

- **Zenginleştirme:** Düşünceyi tamamlayarak geliştirme, ayrıntılara girebilme, yanıtlar ekleme yeteneği şeklinde tanımlanabilir⁷¹.

Yaratıcı düşünmeyi geliştirme, bireylerin iletişim becerileri kazanmalarına, yeni durumlara daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olur. Yaratıcılığın her birey tarafından doğuştan getirildiği düşünülse de bireylerin yaratıcılığı zeka, yetenek, çevre, eğitim v.b etkisi ile doğru orantılı olarak artabilir. Yaratıcılığı yüksek olan bireyler; meraklıdırlar, temel sorunlarla ilgilenirler, özgürdürler, enerjiktirler, esprilidirler. Yaratıcı düşünmede, öncelikle çok yönlü bakış-ırsak düşünce biçiminin

yerleşmesi gerekir. Genel kalıplarla ve yakınsak düşünceyle yaratıcılık gerçekleşemez. Yakınsak düşünce farklı ilişkiler kurmayı engeller. Sıradan, hemen akla gelen en yakın olasılık üzerinde durulur. Öğrencilere alıştırılan tek çözüm yolu vardır, tek doğru vardır, bu yakınsak düşünce ürünüdür⁹.

Iraksak düşünce mevcut bilgiyi de kullanarak değişik yanıtlar üretilmesidir. Bunlar özgündür. Tek çözümlü değildir, salt fikir bulunmakla kalınmaz, geliştirilir, ayrıntılara inilir. Iraksak düşüncede çağrışım ve ifadelendirme söz konusudur. Iraksak düşünce farklı çözümlere ulaşırken, yakınsak düşünce tek bir çözüme ulaşır. Sistem yakınsak düşünen, yaratmayan, farklı ilişkilendirmeler kurmayan, derinlemesine düşünmeyen bireyler yetiştirir. Hâlbuki yaratıcılık yöntemi çerçevesinde salt bilgi tekrarı olmayan, ezber değil de farklı çözümler üretebilen, iraksak düşünceli bireyler yetiştirilebilir.

Çağdaş ülkelerde zorunlu eğitime ve eğitim sistemine getirilen en temel eleştirilerden birisi yaratıcılığın gelişiminin engellenmesiyle ilgilidir. Eğitim sisteminin öğrencilere potansiyellerini geliştirme fırsatı vermesi ve ülke kalkınmasında etkin rol oynayabilmesi için öğretimin içerik ve yöntemleri eleştirel düşünme, bilimsel düşünme, ilişkisel düşünme, akıl yürütme ve yaratıcı düşünme gibi becerileri kazandıracak şekilde yeniden düzenlenmelidir⁷². Eğitim sistemi, bireylerin düşünce yapılarını geliştirmeyi, aklını çeşitli biçimlerde kullanmayı, diğer kuşakların yaptıklarını yineleyen değil yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanlar yaratmayı amaçlar. Bunu gerçekleştirebilmek için de eğitim sisteminde yaratıcılığı etkin kılmak gereklidir. Özgür ve eleştirel düşünme yaratıcılığın, dolayısıyla çağdaş eğitim anlayışının gereklerinden biridir⁷⁰.

Yaratıcılık, son çeyrek asırda üzerinde çokça durulan, dikkat çeken konulardan biridir. Okullar bir yandan yaratıcılığı öldürmekle suçlanırken, diğer yandan okulun yaratıcılığı geliştirme işlevi önem kazanmış ve bu yöndeki çalışmalarda bir hızlanma görülmüştür⁷³. Özellikle yaratıcılığın temellerinin atıldığı yıllar okulöncesi eğitim ve ilkökul yıllarıdır. O halde

gerek ana-baba ve çocukla ilgilenen diğer yetişkinlerin, gerekse öğretmenlerin, çocuğun bu yıllarını iyi değerlendirmeleri ve yaratıcı nesillerin temellerini oluşturmaları gerekir⁷⁴.

Öğretmenlerin çocuklarda yaratıcılığı geliştirebilmeleri için, her şeyden önce kendilerinin yaratıcı bir kişiliğe sahip, çocuklar için uygun bir model olmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, öğretmenler, akıcı, esnek ve orijinal bir düşünme gücüne sahip olmalı ki çocukları yaratıcılığa yöneltecek bir öğretme-öğrenme ortamı düzenleyebilsin ve yaratıcılığın gelişimine rehberlik edebilsin. Özellikle, çocukların ilgilerini, gelişim özelliklerini merkeze alan, öğrencinin etkinliğine, araştırıcılığına problem çözmesine önem veren, öğrenci kararlarını ön plana çıkaran ilerlemecilik eğitim akımına uygun bir program, çocuğun yaratıcılığını besler.

Böyle bir program: hazırlama ve uygulamada öğretmen nitelikleri çok önem taşır. Öğretmen; öğrencilerini tanımak, onların ilgilerine, gelişim özelliklerine ihtiyaçlarına uygun bireyselleştirilmiş programı düzenleyip uygulayabilmelidir. Bu durumda, öğretmen sınıfındaki öğrenci sayısı kadar çeşitlilikte etkinlik planlayabilecek bir yaratıcılığa sahip olmalıdır. Öğretmen sınıfta demokratik bir ortam yaratmalı; çocuklar ilgi duyduğu, istediği, kendini hazır hissettiği bir dersle ilgili etkinliklere başlayıp sürdürebilmelidirler. Karar büyük ölçüde öğrenciye aittir. Öğretmen, öğrencilerin özgürce denemeler yapmalarına, olağanın dışında çözümler bulmalarına fırsat yaratacak esnek öğretme- öğrenme ortam düzenleyebilmelidir. Bu durumda öğretmen gerek model; gerekse yaratıcılığın gelişimini kılavuzlayan kişi olarak çocukların özgürce denemeler yapmasına, araştırmasına, orijinal alternatif çözümler bulmasına, ortam yaratması ve rehberlik etmesi gerekir⁷⁵.

Öğretmen, öğretme-öğrenme ortamında yaratıcılığın gelişimine yardım edebilmek için nasıl davranmalıdır? Diğer bir deyişle, hangi davranış özelliklerine sahip olmalıdır? Yaratıcı düşünme, yaratıcı problem çözme zaman alıcıdır. Öğretmen, öğrenciler üstünde zaman baskısı yaratmamalı, aceleci olmamalıdır. Hız yerine; dikkatli düşünmeye, çeşitli

olasılıkları düşünmeye ve yaratıcılığa değer vermelidir. Çocukların analitik düşünmesi, problemlere birçok alternatif çözüm yolları bulması için zaman tanınmalıdır.

Öğretmen bir şey yapma, bir problem çözme konusunda asla bir tek yol belirlememelidir. Bu durumda, çok çeşitli çözüm yollarını gösterebilmelidir. Öğretmen öğrencileri kendi kafasındaki çözümü bulmaya zorlamamalı, aksine, açık fikirli, değişik eğilimleri, yaklaşımları kabul eder bir model olmalıdır. Yaratıcılıkta merakın, araştırmanın ne kadar önemli olduğunu kendisi model olarak göstermelidir. Öğrencilerin de bir tek yol, bir tek sonuç üstüne odaklaşması ve çözüme kısa sürede ulaşma isteklerini önlemelidir. Öğretmenlerin sınıf içi ve dışındaki davranışları da öğrencilerin yaratıcılığının geliştirilmesinde önemli rol oynar. Öğrencinin cesaretini kırma, güvensizlik, aşırı eleştiri, davranışlarında tutarsızlık, heyecan azlığı, dogmatik ve katı olma, genelde yetersiz olma, dar ilgileri olma, sınıf dışı tartışma ve konuşma olanağı tanımama, öğrencilerde eleştirel düşünceye gereken önemi vermeme, öğretim yöntem ve tekniklerini uygulama bilgi ve becerisindeki sınırlılıklar, motivasyonsuzluk, ekonomik zorluklarla uğraşma gibi durumlar yaratıcılığı engelleyen öğretmen özellikleri olarak sıralanabilir.

Sungur (1997)⁹, evde ve okulda öğrencinin yaratıcılığının önündeki engelleri aşağıdaki gibi belirtmektedir.

- Çocukları sürekli gözetim altında bulundurma, izlendiklerini fark ettirme,
- Çocukların yaptıklarını iyi ya da kötü olarak sürekli yorumlama veya iyi kötü anlamlarında değerlendirme,
- Çocukları denetim altına alma
- Aşırı övme veya tersine aşırı yerme,
- Çocukları birbirleriyle karşılaştırma, onları rekabete zorlama,
- Çocukların deneyip yanılarak öğrenmelerine izin vermeme,

- Çocukların fikrini almadan, katı ve değişmeyen seçimler sunma,
- Çocukların yapmak istediklerine sürekli sınırlar koyma,
- Çocukların yapması gerekenleri onların yerine yapma,
- Sorumluluk vermekten kaçınma,
- Çocuklara neyi, nasıl yapacaklarını gösteren kesin, değişmez reçeteler sunma⁷⁶.

Öğrencilerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi, okulda uygulanan program, öğretmenlerin genel yapısı, öğretim yöntem ve teknikleri ile yakından ilgilidir. Derslere göre düzenlenen programlarda temel amacın, içeriği öğrenciye kazandırmak olması, öğrencilerin yaratıcı düşüncelerini engellemektedir. Yaratıcı düşüncüyü geliştirecek bir ders, öğrencinin sürekli soru sormasını; nasıl?, niçin?, ne kadar? gibi sorulara ve ya eğer... olursa... ne olur? gibi olası cevaplı sorulara cevap aramalarını içermelidir.

2.7. Yaratıcı Düşünceye İlişkin Kuramlar

Bu başlık altında; yaratıcı düşüncede üç ana kuram olan psikoanalitik, hümanistik ve gestalt kuramları ile karmaşık kuramlar incelenmiştir.

2.7.1. Psikoanalitik Kuramlar

Psikoanaliz kuramına göre, yaratıcılık habersizce gelişmektedir. Bu alanda; yaratıcılığın nasıl belirdiğine dair farklı görüşler ileri sürülmüştür. Ancak; çeşitli psikoanalitik görüşler, genellikle yaratıcılığın ilk çocukluk sürecinin bir ürünü olduğunu belirtmektedirler⁷⁷

Psikoanalitik görüşün temsilcisi olan Freud, yaratıcılığın içsel çatışmalardan kaynaklandığı görüşündedir. Ona göre; yaratma dürtüsü bu çatışmalara bir çözüm bulma çabasıdır. Freud, çocukluk yaşantılarının, yaratılan ürünün içeriğini önemli ölçüde etkilediğine inanmaktadır.

Örneğin; Leonardo Da Vinci'nin ünlü tablosunda, hem Meryem Ana, hem de Azize Anna, bebek İsa ile birlikte görünürler ki; bu İtalyan resim sanatında kutsal ailenin görüntülenme geleneğine uymaz. Freud'a göre bu resim, Leonardo'nun çocukluk yaşantılarını dile getirme ihtiyacının bilinçdışı anlatımıdır. Gerçekten de Leonardo Da Vinci iki anne tarafından büyütülmüştür⁷⁸.

Yine Freud'a göre; üçüncü yaştan itibaren çocuk cinselliğe yönelik bir merak geliştirir ve bu ilgi zaman içinde üç farklı biçime dönüşebilir. Bu merak; ya eğitim ve dinsel inançlar aracılığıyla bilinçaltına bastırılır ya da tümünden bastırılmaz, bir kısmı düşünce süreçlerine dönüşür. En son seçenek olarak da, kişiyi yaratıcılığa yönelten bir meraka dönüşür ki; Freud bunu, en derin görülen ve en güzel dönüşüm biçimi olarak nitelendirmiştir⁷⁸.

Bu görüşün diğer bir temsilcisi olan Lawrence Kubie ise; yaratıcı düşüncenin esasının bilinç öncesi okluğunu belirtir. Yaratıcılık için bilinç öncesinin değeri, ona göre bilgilerin toplanması, birleştirilmesi, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgünlükte yatmaktadır⁷⁹.

2.7.2. Hümanistik Kuram

Hümanistik kuramın, iki önemli temsilcisi, Carl Rogers ve Abraham Maslow'dur. Rogers, yaratıcı süreci, bir taraftan bireyin birtekliliği dışında gelişen bir karmaşık ilişkisel ürünün ortaya çıkışı; öte yandan maddelerin, olayların, insanların ya da onun yaşantısının ortaya çıkışı olarak tanımlar. Ona göre; deneyime açık olma, elemanlar ve kavramlarla ilgilenme yeteneği gibi bireydeki bazı koşullar yaratıcılıkla bir arada bulunur⁷⁹.

Maslow'un (1963) görüşüne göre ise; yaratıcılığın içeriği ile sağlıklı, kendini gerçekleştirmiş tam bir insan konsepti gittikçe birbirine yakınlaşmakta ve hatta belki de aynı kavrama dönüşmektedir. Yaratıcılık; bireyin öğrenmesi, çevresine uyum sağlaması ve iç duyularının gelişimi için gereklidir. Maslow'un da belirttiği gibi, bu özellikler sağlıklı bir insan olmanın şartıdır⁸⁰.

2.7.3. Gestalt Karamı

Gestalt psikolojisi, bir bütünün algılanması ile ilgilenir. Max Wertheimer, yaratıcılığa gestalt penceresinden bakmaktadır. O; orijinal bütünlüğü kaybetmeksizin bütünü parçalara bölmenin yaratıcı düşünmenin önemli bir yönü olduğuna inanmaktadır. Teorisinin önemi; süreci lineer bir sırada görmek yerine, bir bütün olarak vurgulamağıdır, Wertheimer, yaratıcı düşünmenin yalnız zihinsel problemlere özgü olmadığını, toplumsal ilişkilerde de geçerli olduğunu belirtir. Ona göre; yaratıcılık, en Üst düzeyde problem çözme niteliği olarak değerlendirilmektedir⁸¹.

2.7.4. Karmaşık Kuram

Hadamard, yaratıcı süreçte 4 adım önermiştir. Bunlar.

- Hazırlık
- Kuluçka
- Aydınlanıma
- Sonuçları doğrulama, gösterme ve kullanma

Hazırlık dönemi; bir soruna bilinçli, sistematik ve mantıksal bir yaklaşımı içermektedir. Kuluçka aşaması ve aydınlanma dönemleri, bilinç dışında oluşurlar. Burada rastgele biçimde düşüncelerin çeşitli bileşimleri üretilir, ne var ki çoğu bilince ulaşamaz; ancak potansiyel olarak yararlı olanlar bilince ulaşırlar⁷⁹.

2.8. Yaratıcılık ve Liderlik Olgusu

Lider, yenilikleri gerçekleştiren ilk kişi olarak ele alınabilir. Lideri örgütün her kademesinde görmek mümkündür, örgütün üst

kademesinde olması gerekmez ancak, lider üst kademeye yaklaştıkça yaratıcı uygulamaların başarı şansı da artar.

Örgütün rekabet avantajı kazanabilmesi için, liderin çalışma grubuna başarıyı nasıl elde edeceklerini öğretmesi ve yaratıcılığını diğerkleri ile paylaşması gerekir. Liderin, en iyi yaklaşımlar ile hataları bulması, olayları ve süreçleri gözden geçirmesi, içten ve samimi çabalarla zor işlerde başarılı olması ancak, yaratıcı niteliklerle mümkün olabilir, örgütsel yaratıcılık da, denemelerle, tekrara açıklıkla ve yaratıcı liderlerle sağlanabilir. Bir örgüt hata ve başarısızlıktan yaratıcı lider ve çalışanların zekice aldığı riskler yolu ile kurtulabilir. Ancak, başarısı için sadece yaratıcılık da yeterli değildir, yaratıcılık daha az hatanın nasıl olacağını öğretir⁸².

2.8.1. Yaratıcı Lider ve Özellikleri

Örgütsel yaratıcılığın başarısı için yöneticilerin liderlik yapabilmeleri kuşkusuz çok önemlidir. Yaratıcılık örgüt içersinde liderler tarafından arttırılabilir, fakat yönetim tarafından ketlenebilir. Bu nedenle, her kademedeki yöneticinin liderlik özelliğı göstermesi beklenir. Bir yöneticinin liderlik yapabilmesinde ise, birçok faktörün rolü vardır. Bunlar; öğrenme, çeşitlilik, vizyon, katılım, güven, dürüstlük, yaratıcılık v. b. olarak sıralanabilir. Liderlik belirleyicilerinden yalnızca biri olan yaratıcılık, herkeste az çok bulunabilen, fakat bazılarının daha fazla sahip olduğı bir yetenektir.

Yaratıcı liderler genellikle astlarına istek, vaad, öne çıkma ve espri duygusu aşıl原因 onları motive eden ve gelen düşüncelere pozitif yaklaşan kişiler olarak dikkat çekerler. Yaratıcı liderler, gelecekteki olayları görebilmelerine imkan sağlayan, önsezileri ile dikkatleri çekerler. Onların yaratıcılıkları ne adım adım planlanmış ne de kafada çakan ani bir şimşek gibidir. Yaratıcı yöntemleri, daha küçük parçalara ayırmaya ve sezgiye dayalıdır. Ayrıca, yaratıcılıklarında kontrol edilemeyen dış faktörler

bulunmasına karşılık, fırsatlar hakkındaki bilgilerden faydalanarak hedefe varmak için tüm güçleri ile çalışırlar. Gerçekten de, liderin sahip olduğu geniş bilgi birikimi ve algılama yeteneği verilmiş bir işte fırsatları görebilmesinde en önemli yardımcılarıdır. Diğer bir deyişle, şaşılacak derecede geniş bilgi birikimine sahip bu liderler, dikkatli yönleri ile birlikte gerekli olmayanı ayırt etme, kavrama ve çeşitli bilgileri sentezleme yolu ile görüntüyü açık bir biçimde resmederler⁸³.

2.8.2. Liderlik Tarzları İle Yaratıcılığın İlişkisi

2.8.2.1. Göreve Yönelik Liderlik ve Yaratıcılık

Göreve yönelik liderlik tarzını gösteren liderler, görevin başarılması yönünden faaliyet ve ilişkileri kalıplaştırırlar. Ağırlıklı davranışları görev odaklı olan bu liderlerin belli özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Doğrudan ve ayrıntılı emirler verir.
- Otoriteyi kendinde merkezileştirir.
- Görevi yakından kontrol eder ve bire bir denetimden yanadır.
- Yüksek performans için, grup üyelerini harekete geçirici başarımlar standartları oluşturur. İşin yönetim ve teknik yönüne ağırlık vererek, daha çok üretimde bulunma ile ilgilenir.
- Grubun amaç ve politikalarını kendi başına belirler. Grup içinde liderden başka hiç kimse amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi değildir.
- Amaca ulaşmaya yönelik kendinin ve astlarının rollerini yapılandırır. Grubun faaliyetlerini adım adım belirleme yoluna giderek, kimin kime sorumlu olduğunu ve görevlerinin neler olduğunu açıkça belirtir.
- Görevin zamanında tamamlanması ile ilgilenir ve sonuç onun için çok önemlidir.

- Kararları kendisi verir ve kararların astlar tarafından kabul edilmesi ve uygulanması için ödül ve cezalara başvurur.

Göreve yönelik liderlerin açıklanan davranışları dikkate alındığında daha çok otoriter bir yapı ile karşılaşmak olasıdır. Yaratıcı liderin (bireyin) bir özelliği otoriter olmadığıdır. Otoriter kişi, astları üzerinde baskı kuran, yetkiyi tamamen ya da geniş ölçüde kendisinde toplayan bir kişiliğe sahiptir⁸⁴.

2.8.2.2. İlişkiye Yönelik Liderlik ve Yaratıcılık

Grup içindeki ağırlıklı davranışları daha ziyade çalışanlara yönelik olan ve astları ile kurduğu ilişkileri dikkate alan ilişkiye yönelik liderlerin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Astlarını önemser, onların duygu ve fikirlerine saygı gösterir.
- Astlarına işteki başarıları ile ilgili sürekli bilgi verir.
- Astlarını örgütsel olaylardan haberdar ederek, örgütün sorunları, amaçları, ihtiyaçları hakkında tüm bilgileri onlara iletir.
- Astlarının hak ve çıkarlarını korur, gerektiğinde hataları üstlenir.
- Astlarının kararlara katılımını sağlar, problemleri birlikte çözer.
- Astlarının işlerini kendilerine uygun olarak yapmalarına izin verir.
- Astlarına emir verme yerine onlara işin yapılışını gösterir, zorlama yerine işin tamamlanması için onlara yardım eder.
- Esnek davranır ve değişimlere hazırdır.
- Astları ile arasında karşılıklı güven ortamı kurar, onların sorunları ile ilgilenir ve her türlü desteği sağlar.
- Grup üyeleri arasında grup çalışmasının geliştirilmesine uğraşır.

- Karşıt görüşlere açıktır. Astlar arasındaki kişisel farklılıkları kabul eder.
- Grup üyelerinin ve kendisinin gelişmesi için tüm gücü ile çalışır.

Bölümün başında da açıklandığı gibi liderin yaratıcılığında bilgi son derece önemli bir öğedir, ilişkiye yönelik liderler astları ile iletişimleri sayesinde pek çok bilgiye ulaşabilirler. Problemleri astlarıyla tartışarak birlikte çözmeye çalışan, kararlara astlarının katılımını sağlayan ilişkiye yönelik lider bu uygulamalar sırasında da değişik deneyimler kazanabilir. Bilgi ve geniş ilgi alanı ile tanımlanan yaratıcı liderlerin bu özelliğini ilişkiye yönelik liderlerin de taşıdığını söyleyebiliriz. Yaratıcılıkta yalnızca bilginin yeterli olmadığı bilinmektedir. Yaratıcı liderin bir özelliği esnek davranışlar göstermesi ve değişime açık olmasıdır. Bahsedilen özellik ilişkiye yönelik lider davranışıyla çakışmaktadır.

Yaratıcı liderle ilişkiye yönelik liderin benzeşen özelliklerinden biri de, hatalar veya yanlışlar karşısında diğerlerini kusurlu görmediği gibi onları denemeler yapmaya özendirir. ilişkiye yönelik liderlerin bireysel farklılıkları kabul etmeleri, bir anlamda bireyselliğe de önem vermeleri anlamına gelebileceği için, yaratıcı lider davranışları kapsamında görülebilir, ilişkiye yönelik liderler astların işlerini kendilerine uygun bir şekilde yapmalarına izin verirken, karşıt görüşlere de açıktır¹⁰.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geniş grupları içeren evrenden seçilmiş bir örneklem grup üzerinde yapılan geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle incelemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermez⁸⁵.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007–2008 Eğitim-Öğretim yılında Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Spor Yöneticiliği ve Antrenörlük Eğitimi Bölümünde öğrenim görmekte olan 800'ü Erkek ve 462'si Kız öğrenci olmak üzere toplamda 1262 öğrenci oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda öğrenim görmekte olan öğrenciler içerisinde Tesadüfi yöntemle seçilmiş 328'i erkek 278'si kız toplam 606 öğrenci oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan veriler;

- Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu,

- Öğrencilerin yaratıcılık düzeylerini belirlemek için Krikton tarafından geliştirilmiş "Adaption-Innovation Inventory (KAI) adlı yaratıcılık ölçeği kullanılmıştır.
- Öğrencilerin Liderlik düzeylerini belirleyebilmek için; Lee G. Bolman ve Terence E. Deal (1991)⁸⁶ tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanması Dereli (2002)⁸⁷ tarafından yapılan Liderlik yönelim anketi kullanılmıştır.

3.3.1. Liderlik Yönelim Anketi

Liderlik anketi; Lee G. Bolman ve Terence E. Deal (1991)⁸⁶ tarafından geliştirilen Liderlik yönelim anketidir. Anket 2002 yılında Mahçe Dereli tarafından kendi çalışmasında kullanmak üzere internet aracılığı ile Lee G. Bolman'dan temin edilerek Türkçeye çevrilmiş, çevirinin geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için, iki uzman çevirmen ile çalışan liderlik konusunda uzman iki kişi tarafından kontrol edilmiş, daha sonra bir çevirmen tarafından da Türkçeye çevrilerek (reverse translation) gerekli düzeltmeler yapılmıştır⁸⁷.

Liderlik anketi, Bolman ve Deal'ın liderlik çerçevelerini tespit etmek için üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı, dört liderlik çerçevesine ait puanları elde etmeye yarayan sorular bulunmaktadır:

Yapısal çerçeve: Rasyonellik, verimlilik ve yapı üzerinde durur.

İnsan kaynakları çerçevesi: Kişisel ve örgütsel ihtiyaçlara yöneliktir.

Politik çerçeve: farklı gruplar arasındaki çatışmalar ve kıt kaynaklar için mücadeleyi öngörür.

Sembolik çerçeve: Mitler, hikâyeler, törenler, anlamlar ve diğer sembolik yapılar üzerinde yoğunlaşır.

Bu bölümde yapısal çerçeve (1-5-9-13-17-21-25-29) soruları ile; insan kaynakları çerçevesi (2-6-10-14-18-22-26-30) soruları ile; politik çerçeve (3-7-11-15-19-23-27-31) soruları ile; sembolik çerçeve (4-8-12-16-20-24-28-32) soruları ile ölçülmüştür.

Anketin ikinci bölümü, zorunlu tercih yapmayı gerektiren 6 adet sorudan oluşmaktadır. Her soruda dört seçenek vardır ve bu seçeneklerde

kişiyi en iyi tanımlayan ifadeye 4, en az tanımlayan ifadeye 1 rakamı yazılarak liderlik çerçevesine ait puanlar hesaplanmaktadır.

Ölçeğin güvenirlik katsayısı; yapısal çerçeve Cronbach Alfa; 0,76; insan kaynakları çerçevesi Cronbach Alfa; 0,81; politik çerçeve Cronbach Alfa; 0,77; sembolik çerçeve Cronbach Alfa; 0,78 bulunmuştur.

3.3.2. Yaratıcılık Anketi

Krikton tarafından geliştirilmiş ve geçerliği güvenirliği saptanmış "Adaption-Innovation Inventory (KAI) adlı ölçektir. Ölçekte 33 ifade bulunmakta ve değerlendirme; "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden oluşan likert tipli 5'li ölçek kullanılarak yapılmıştır. Ölçekte bulunana 33 modelden 12 tanesi kuralcılığı, 13 tanesi orijinalliği, 7 tanesi ise ayrıntılara inme ile ilgili özellikleri ölçmektedir. Bu araştırmada, ölçekten alınan toplam puanlar değerlendirmeye tutularak bireyin problem çözmeye ilişkin toplam yaratıcılık puanlarına ulaşılmıştır.

KAI ölçeğinden alınan puanların dağılımında; 32-79 puan aralığını 'adaptörler', 80-112 puan aralığını 'orta düzeyde yaratıcılık grubu', 113-160 puan aralığını ise 'innovatörler' (yaratıcılar) oluşturmaktadır⁷⁷.

Ölçeğin güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa; 0.93 bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir.

- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre yaratıcılık düzeylerini belirleyebilmek için t testi kullanılmıştır.

- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin cinsiyet değişkenine göre liderlik düzeyleri belirleyebilmek için t testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin sınıf değişkenine göre yaratıcılık düzeyleri belirleyebilmek için One Way Anova (tek yönlü varyans analizi) testi ve gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için tukey testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin sınıf değişkenine göre liderlik düzeyleri belirleyebilmek için One Way Anova (tek yönlü varyans analizi) testi ve gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için tukey testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin bölüm değişkenine göre yaratıcılık düzeyleri belirleyebilmek için One Way Anova (tek yönlü varyans analizi) testi ve gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için tukey testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin bölüm değişkenine göre liderlik düzeyleri belirleyebilmek için One Way Anova (tek yönlü varyans analizi) testi ve gruplar arasındaki farkı belirleyebilmek için tukey testi kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin baba öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeyleri belirleyebilmek için One Way Anova (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.
- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin anne öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeyleri belirleyebilmek için One Way Anova (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

- Örneklem grubunu oluşturan öğrencilerin yaratıcılık ve liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için; Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi (Multiple Linear Regression), kullanılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 10.0) programında analiz edilmiş, manidarlığı $p < 0.05$ düzeyinde sınanmış ve sonuçlar araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Araştırma Grubunun Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Beden eğitimi ve spor yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin cinsiyet, sınıf, bölüm, anne öğrenim düzeyi ve baba öğrenim düzeyine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3 Araştırma Grubunun Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılım

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet Değişkeni	Erkek	328	54,1
	Kız	278	45,9
Bölüm Değişkeni	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	201	33,2
	Spor Yöneticiliği	194	32,0
	Antrenörlük Eğitimi	211	34,8
Sınıf Değişkeni	1. sınıf	188	31,0
	2. sınıf	202	33,3
	3. sınıf	109	18,0
	4. sınıf	107	17,7
Baba Öğrenim Düzeyi Değişkeni	İlköğretim	161	26,6
	Lise	121	20,0
	Lisans	324	53,5
Anne Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	255	42,1
	Lise	141	23,3
	Lisans	210	34,7

Tablo 3 incelendiğinde; örneklem grubundaki öğrencilerin; %54,1'i erkek, %45,9'u kız, %31,0'ı 1. sınıf, %33,3'ü 2. sınıf, %18,0'ı 3.sınıf, %17,7'si 4.sınıf, öğrencisi oldukları tespit edilmiştir.

Yine aynı tablo incelendiğinde; öğrencilerin %34,8'i ise Antrenörlük Eğitimi, %33,2'si Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, %32,0'ı Spor Yöneticiliği, bölümünde öğrenim gören öğrenciler oldukları, %53,5'inin babalarının lisans mezunu, %42,1,'inin ise annelerinin ilköğretim mezunu, olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular

Tablo 4 Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Erkek	328	126,5183	18,6060	1,353	0,177
Kız	278	124,1439	23,7142		

Tablo 4'te araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre yaratıcılık düzeylerini gösteren t testi sonuçları incelendiğinde; yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [t değeri =1,353 p(0,177)>0,05]. Fakat ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması (\bar{X} =126,5183), kız öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ise (\bar{X} =124,1439)'dür.

Tablo 5 Araştırma Grubunun Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Düzeylerini Gösteren T Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Yapısalçı Çerçeve	Erkek	328	31,6860	4,4607	0,453	0,651
	Kız	278	31,5108	4,9734		
İnsan Kaynakları Çerçevesi	Erkek	328	32,6280	4,5971	0,501	0,617
	Kız	278	32,4245	5,2894		
Politik Çerçeve	Erkek	328	30,7770	5,0292	1,977	0,048*
	Kız	278	29,9848	4,8162		
Sembolik Çerçeve	Erkek	328	30,3628	5,0271	-2,131	0,034*
	Kız	278	31,2338	4,9988		

*p<0,05

Tablo 5'te cinsiyet değişkenine göre Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerin liderlik düzeylerini gösteren t testi sonuçları incelendiğinde; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [t değeri =0,453 p(0,651)>0,05]. Fakat ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması (\bar{X} =31,6860),

kız öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X}=31,5108$)'dir.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan insan kaynakları çerçevesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [t değeri =0,501 p(0,617)>0,05]. Fakat ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin insan kaynakları çerçevesinin ortalaması ($\bar{X}=32,6280$), kız öğrencilerin insan kaynakları çerçevesinin ortalaması ise ($\bar{X}=32,4245$)'dir.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [t değeri =-1,977 p(0,048)<0,05]. Ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,7770$) kız öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X}=29,9848$) 'dur

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [t değeri =-2,131 p(0,034)<0,05]. Ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,3628$), kız öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X}=31,328$)'dir.

Tablo 6 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
1. Sınıf	188	123,1702	22,2608
2. Sınıf	202	127,9604	20,3824
3. Sınıf	109	125,1743	19,8992
4. Sınıf	107	124,8785	21,4114

Tablo 6'da araştırma grubunun sınıf değişkenine göre yaratıcılık düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=123,1702$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık

düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=127,9604$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=125,1743$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=124,8785$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınama sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar arası	2293,104	3	764,368	1,720	0,162
Grup içi	267531,345	602	444,404		

Tablo 7’de araştırma grubunun sınıf değişkenine yaratıcılık düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =1,720 p(0,162)> 0,05].

Tablo 8 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalçı Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri

	N	\bar{X}	Ss
1. Sınıf	188	31,0957	5,1295
2. Sınıf	202	31,6337	5,0701
3. Sınıf	109	31,8624	4,5102
4. Sınıf	107	32,1869	3,0503

Tablo 8’de araştırma grubunun sınıf değişkenine liderlik alt boyutlarından yapısalçı çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,0957$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,6337$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin

ortalaması ($\bar{X}=31,8624$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,1869$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınıma sonuçları tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalçı Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar arası	92,376	3	30,792	1,397	0,243
Grup içi	13270,365	602	22,044		

Tablo 9'da araştırma grubunun sınıf değişkenine liderlik alt boyutlarından yapısalçı çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =1,397 $p(0,243) > 0,05$].

Tablo 10 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
1. Sınıf	188	32,9840	4,8025
2. Sınıf	202	32,0891	5,3179
3. Sınıf	109	32,2294	4,8584
4. Sınıf	107	32,8972	4,3631

Tablo 10'da araştırma grubunun sınıf değişkenine göre liderlik alt boyutlarından insan kaynakları çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=32,9840$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=32,0891$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=32,2294$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=32,8972$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın

anlamli olup olmadigi varyans analizi ile sinama sonuclari tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar arası	102,289	3	34,096	1,409	0,239
Grup içi	14564,483	602	24,193		

Tablo 11'de araştırma grubunun sınıf değişkenine göre liderlik alt boyutlarından insan kaynakları çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; insan kaynakları çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =1,409 p(0,239)> 0,05].

Tablo 12 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
1. Sınıf	188	29,9521	5,1056
2. Sınıf	202	30,4851	5,3701
3. Sınıf	109	30,2844	4,9705
4. Sınıf	107	30,8505	3,4826

Tablo 12'de araştırma grubunun sınıf değişkenine liderlik alt boyutlarından politik çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =29,9521), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =30,4851), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =30,2844) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =30,8505) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadigi varyans analizi ile sinama sonuclari tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine göre Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar arası	60,717	3	20,239	0,833	0,476
Grup içi	14624,816	602	24,294		

Tablo 13'te araştırma grubunun sınıf değişkenine göre liderlik alt boyutlarından politik çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =0,833 $p(0,476) > 0,05$].

Tablo 14 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
1. Sınıf	188	30,4894	5,2869
2. Sınıf	202	30,7574	5,2939
3. Sınıf	109	30,2844	4,9965
4. Sınıf	107	31,7383	3,8884

Tablo 14'te araştırma grubunun sınıf değişkenine liderlik alt boyutlarından sembolik çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=30,4894$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=30,7574$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=30,2844$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=31,7383$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınama sonuçları tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15 Araştırma Grubunun Sınıf Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar arası	140,833	3	46,944	1,864	0,134
Grup içi	15158,949	602	25,181		

Tablo 15'te araştırma grubunun sınıf değişkenine göre liderlik alt boyutlarından sembolik çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =1,864 p(0,134)> 0,05].

Tablo 16 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	201	126,5274	19,5704
Spor Yöneticiliği	194	126,8660	18,6718
Antrenörlük Eğitimi	211	123,0616	24,3107

Tablo 16'da araştırma grubunun bölüm değişkenine göre öğrencilerin yaratıcılık düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =126,5274), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =126,8660), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =123,0616) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınaama sonuçları tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	1825,635	2	912,817	2,054	0,129
Grup İçi	267998,814	603	444,442		

Tablo 17’de araştırma grubunun bölüm değişkenine göre yaratıcılık düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =2,054 p(0,129)> 0,05].

Tablo 18 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalıcı Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
Beden Eğitimi ve spor Öğretmenliği	201	31,6667	4,1909
Spor Yöneticiliği	194	32,1186	4,5218
Antrenörlük Eğitimi	211	31,0758	5,2521

Tablo 18’de araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından yapısalıcı çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =31,6667), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =32,1186), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =31,0758) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sına sonuçları tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Yapısalçı Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	111,014	2	55,507	2,526	0,081
Grup İçi	13251,727	603	21,976		

Tablo 19’da araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından yapısalçı çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =2,526 p(0,081)> 0,05].

Tablo 20 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim Ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	201	33,1144	4,3706
Spor Yöneticiliği	194	32,9948	4,9395
Antrenörlük Eğitimi	211	31,5592	5,2681

Tablo 20’de araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından insan kaynakları çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =33,1144), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =32,9948), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =31,5592) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınamaya sonuçları tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	309,400	2	154,700	6,497	0,002
Grup İçi	14357,372	603	23,810		

Tablo 21’de araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından insan kaynakları çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; araştırma grubunun insan kaynakları çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur [F değeri =6,497 $p(0,002) < 0,05$].

Tablo 22 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından İnsan Kaynakları Çerçeve Düzeylerine İlişkin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları

	Bölüm Değişkeni	Ortalamalar farkı	P
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Spor yöneticiliği	0,1196	0,968
	Antrenörlük Eğitimi	1,5552	0,004*
Spor Yöneticiliği	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	-0,1196	0,968
	Antrenörlük Eğitimi	1,4356	0,009*
Antrenörlük Eğitimi	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	-1,5552	0,004*
	Spor Yöneticiliği	-1,4356	0,009*

* $p < 0,05$

Tablo 22’de araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından insan kaynakları çerçeve düzeylerine ilişkin Tukey Testi ile karşılaştırılmasını gösteren analiz sonuçları incelendiğinde; Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümü ile Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilere göre; insan kaynakları çerçeve düzeyleri düşük çıkmıştır.

Tablo 23 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	201	30,0448	4,9943
Spor Yöneticiliği	194	31,2216	4,2752
Antrenörlük Eğitimi	211	29,8341	5,3217

Tablo 23'te araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından politik çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=30,0448$), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=31,2216$), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=29,8341$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sına sonuçları tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	222,273	2	111,136	4,633	0,010
Grup İçi	14463,260	603	23,986		

Tablo 24'te araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından politik çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur [F değeri =4,633 $p(0,010) < 0,05$].

Tablo 25 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Politik Çerçeve Düzeylerine İlişkin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları

	Bölüm Değişkeni	Ortalamalar farkı	P
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	Spor Yöneticiliği	-1,1769	0,045*
	Antrenörlük Eğitimi	0,2107	0,900
Spor Yöneticiliği	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	1,1769	0,045*
	Antrenörlük Eğitimi	1,3875	0,012*
Antrenörlük Eğitimi	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	-0,2107	0,900
	Spor Yöneticiliği	-1,3875	0,012*

*p<0,05

Tablo 25'te araştırma grubunun bölüm değişkenine liderlik alt boyutlarından politik çerçeve düzeylerine ilişkin Tukey Testi ile karşılaştırılmasını gösteren analiz sonuçları incelendiğinde; Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin Antrenörlük Eğitimi bölümü ve Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilere göre; politik çerçeve düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 26 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	201	30,4876	5,0518
Spor Yöneticiliği	194	31,4845	4,9591
Antrenörlük Eğitimi	211	30,3602	5,0231

Tablo 26'da araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından sembolik çerçeve düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =30,4876), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =31,4845), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin ortalaması (\bar{X} =30,3602) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki

farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınaama sonuçları tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27 Araştırma Grubunun Bölüm Değişkenine Göre Liderlik Alt Boyutlarından Sembolik Çerçeve Düzeylerinin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	150,484	2	75,242	2,995	0,051
Grup İçi	15149,298	603	25,123		

Tablo 27'de araştırma grubunun bölüm değişkenine göre liderlik alt boyutlarından sembolik çerçeve düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =2,995 $p(0,051) > 0,05$].

Tablo 28 Araştırma Grubunun Baba Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	N	\bar{X}	Ss
İlköğretim	161	126,3416	22,7426
Lise	324	123,6512	21,3541
Lisans	121	128,9752	17,5834

Tablo 28'de araştırma grubunun baba öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; baba öğrenim düzeyi ilköğretim olan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=126,3416$), baba öğrenim düzeyi lise olan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=123,6512$), baba öğrenim düzeyi lisans olan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=128,9752$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınaama sonuçları tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 29 Araştırma Grubunun Baba Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	2679,723	2	1339,861	3,024	0,049
Grup İçi	267144,726	603	443,026		

Tablo 29’da araştırma grubunun baba öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde; yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur [F değeri =3,024 p(0,049)< 0,05].

Tablo 30 Araştırma Grubunun Baba Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin Tukey Testi İle Karşılaştırılmasını Gösteren Analiz Sonuçları

	Bölüm değişkeni	Ortalamalar farkı	P
İlköğretim	Lise	-2,6336	0,552
	Lisans	2,6904	0,381
Lise	İlköğretim	2,6336	0,552
	Lisans	-5,3240	0,046*
Lisans	İlköğretim	-2,6904	0,381
	Lise	5,3240	0,046*

*p<0,05

Tablo 30’da araştırma grubunun baba öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeylerine ilişkin Tukey Testi ile karşılaştırılmasını gösteren analizi sonuçları incelendiğinde; babasının öğrenim düzeyi lisans olanların lise olanlara göre yaratıcılık düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 31 Araştırma Grubunun Anne Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerini Gösteren Merkezi Eğilim ve Yayılım Ölçüleri

	n	\bar{X}	Ss
İlköğretim	255	125,8549	22,8350
Lise	210	125,0857	18,2280
Lisans	141	125,1702	22,0156

Tablo 31’de araştırma grubunun anne öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeylerini gösteren merkezi eğilim ve yayılım ölçüleri incelendiğinde; anne öğrenim düzeyi ilköğretim olan öğrencilerin

ortalaması ($\bar{X}=125,8549$), anne öğrenim düzeyi lise olan öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=125,0857$), anne öğrenim düzeyi lisans olan öğrencilerin ortalaması ($\bar{X}=125,1702$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı varyans analizi ile sınama sonuçları tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32 Araştırma Grubunun Anne Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Yaratıcılık Düzeylerine İlişkin One-Way Anova Testi Karşılaştırılmasını Gösteren Dağılım

Varyans Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P
Gruplar Arası	80,445	2	40,223	0,090	0,914
Grup İçi	269744,003	603	447,337		

Tablo 32'de araştırma grubunun anne öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılık düzeylerine ilişkin one-way anova testi karşılaştırılmasını gösteren dağılım incelendiğinde yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [F değeri =0,090 p(0,914)>0,05].

Tablo 33 Araştırma Grubunun Yaratıcılık Düzeylerinin Yapısal Çerçeve, İnsan Kaynakları Çerçevesi, Politik Çerçeve ve Sembolik Çerçeve Liderlik Alt Boyutlarını Açıklama Gücü

	B	SHB	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	46,819	5,470	-	8,559	0,000	-	-
Yapısal Çerçeve	1,129	0,260	0,251	4,351	0,000	0,472	0,175
İnsan Kaynakları Çerçevesi	0,887	0,232	0,207	3,820	0,000	0,456	0,154
Politik Çerçeve	-0,223	0,276	-0,052	-0,809	0,419	0,403	-0,033
Sembolik Çerçeve	0,678	0,252	,161	2,689	0,007	0,432	0,109

R=0,511 R²=0,261 F=53,185 P=0,000

Tablo 33'te yaratıcılık düzeylerinin, yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve liderlik alt boyutları arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,511, R²=0,261, F=53,185, P<0,05). Elde edilen F değeri yaratıcılık düzeylerinin liderlik alt boyutlarını anlamlı düzeyde açıkladığını göstermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi ve sembolik çerçeve alt boyutlarının,

öğrencilerin yaratıcılık düzeyleri üzerinde etkili bir açıklayıcı olduğu, politik çerçeve alt boyutunun ise yaratıcılık puanlarını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Tablo 34 Araştırma Grubunun Liderlik Davranışları Açısından Kendilerini Nasıl Tanımladıklarını Gösteren Frekans Sonuçları

		En az Tanımlayan Madde		Az Tanımlayan Madde		Tanımlamayan Madde		Tanımlayan Madde	
		n	%	n	%	n	%	n	%
En güçlü yeteneğim	Problem çözme ve analitik yeteneğim	143	23,6	158	26,1	165	27,2	140	23,1
	İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma	55	9,1	122	20,1	156	25,7	273	45,0
	Politik davranma yeteneğim	211	34,8	180	29,7	143	23,6	72	11,9
	Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim	197	32,5	146	24,1	142	23,4	121	20,0
Beni tanımlamanın en iyi yolu	Teknik uzman	227	37,5	156	25,7	105	17,3	118	19,5
	İyi bir dinleyici	55	9,1	154	25,4	160	26,4	237	39,1
	Becerikli bir politikacı	164	27,1	170	28,1	190	31,4	82	13,5
	İlham ver ilham veren bir lider	162	26,7	126	20,8	147	24,3	171	28,2
Başarılı olmamda bana yardımcı olan en önemli becerim	İyi karar verebilme	126	20,8	108	17,8	129	21,3	243	40,1
	İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme	74	12,2	195	32,2	198	32,7	139	22,9
	Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki anlamını genişletme	170	28,1	172	28,4	120	19,8	144	23,8
	Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme	235	38,8	132	21,8	159	26,2	80	13,2

İnsanların bende fark ettiği en önemli özelliğim	Detaya verdiğim önem	154	25,4	150	24,8	160	26,4	142	23,4
	İnsanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer	73	12,0	107	17,7	144	23,8	282	46,5
	Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim	144	23,8	207	34,2	175	28,9	80	13,2
	Karizmam	234	38,6	141	23,3	129	21,3	102	16,8
En önemli liderlik özelliğim	Net ve akılcı düşünmem	148	24,4	145	23,9	153	25,2	160	26,4
	Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme	91	15,0	183	30,2	125	20,6	207	34,2
	Sert ve mücadeleci olma	166	27,4	145	23,9	161	26,6	134	22,1
	Hayal gücü ve yaratıcılık	199	32,8	136	22,4	166	27,4	105	17,3
En iyi şu şekilde tanımlanabilirim	Çözümlemeci analitik	107	17,7	142	23,4	208	34,3	149	24,6
	İnsancıl	69	11,4	91	15,0	155	25,6	291	48,0
	Politikacı	230	38,0	182	30,0	110	18,2	84	13,9
	Vizyoner	203	33,5	188	31,0	134	22,1	81	13,4

Tablo 34'te Araştırma Grubunun liderlik davranışları açısından kendilerini nasıl tanımladıklarını gösteren frekans sonuçları incelendiğinde; En güçlü yeteneğinin; İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma olarak gören öğrencilerin oranı %45,0, öğrencilerin kendilerini en iyi tanımlayan yolun; kendilerini iyi bir dinleyici olduğunu gösteren oran %39,1, öğrencilerin başarılı olmasında yardımcı olan en önemli becerisinin; iyi karar verebilme olduğunu gösteren oran %40,1, insanların öğrencilerde fark ettiği en önemli özellik; İnsanlara gösterdiği ilgi ve verdiği değer olduğunu gösteren oran %46,5, en önemli liderlik özelliğinin Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme olduğunu gösteren oran %34,2, öğrencilerin, kendilerini insancıl olarak gördüğü oran %48,0'dır.

5. TARTIŞMA

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=126,5183$), kız öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X}=124,1439$)'dür. Buda bize erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha yaratıcı olduklarını göstermektedir. Yaratıcılığın özünde; bir problemin farkına vararak tanımlanması, olası çözüm yollarının araştırılması ve denenmesi, belirli bir çözüme ulaşması sınanmaktadır.

Bu çalışma sonuçları Aral(1999)⁸⁸ tarafından yapılan bireylerin sanat eğitimi ve yaratıcılıkla ilişkisini belirleyen çalışması, Pala(1999)⁸⁹ tarafından 7-11 yaş çocukların yaratıcılık düzeylerini inceleyen çalışması, Sonmaz(2002)⁹⁰ tarafından problem çözme becerisi ile yaratıcılık ve zeka arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışması, Gönen ve Arkadaşları(1991)⁹¹ tarafından 5-6 yaş çocukların yaratıcılık düzeylerini inceleyen çalışması bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermektedir.

Aslan (1994)⁹² tarafından yapılan yaratıcı düşünceli bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçlayan çalışması, Özben ve Argun(2000)⁹³ tarafından yapılan farklı bölümlerde okuyan üniversite öğrencilerinin yaratıcılık düzeylerini belirlemeyi amaçlayan çalışması, Eratay(1993)⁹⁴ tarafından 7-11 yaş çocukların yaratıcılık düzeylerini belirlemeyi amaçlayan çalışması, Sarı(1998)⁹⁵ tarafından yapılan lise yöneticilerinin sorun çözümede yaratıcılıkla ilişkisini inceleyen çalışması bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermemektedir. Bunun nedeni yaratıcı davranış biçimlerinin farklı olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,6860$), kız öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X}=31,5108$)'dir. Bu sonuçlar bize; erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre yapısalçı çerçeve düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Buna paralellik olarak yapısal çerçevenin varsayımları akılcılığa olan inancı yansıtır. Doğru bir şekilde yapılan resmi düzenlemeler ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirir, performans ve kaliteyi yükseltir. Bu sonuçlar Taylak (2004)⁹⁶'ın son sınıf Harbiyelilerin liderlik davranışlarının incelenmesi adlı çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan insan kaynakları çerçevesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin insan kaynakları çerçevesinin ortalaması ($\bar{X}=32,6280$), kız öğrencilerin insan kaynakları çerçevesinin ortalaması ise ($\bar{X}=32,4245$)'dir. Bu sonuçlar bize; erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre kişiler arasındaki iletişimin yönünün daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar Dereli(2002)⁸⁷ tarafından yapılan öğretmenlerin liderlik stillerini belirlemeye yönelik çalışması, Acar(1997)⁹⁷ tarafından yapılan hava harp okulu ile İstanbul üniversitesi işletme fakültesi son sınıflarında öğrenim gören öğrencilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesine yönelik çalışma, Sadullah(1997)⁹⁸ tarafından yapılan deniz harp okulunda öğrenim gören son sınıf öğrencilerinin liderlik davranışlarını inceleyen çalışma bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermektedir.

Taşğın ve Arkadaşları(2007)⁹⁹ tarafından yapılan badminton antrenörlerinin liderlik özelliklerini inceleyen çalışma bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermemektedir. Buna gerekçe olarak örneklem

grubunun sosyal ve kişisel ihtiyaçlarının farklı olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X} = 30,7770$) kız öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X} = 29,9848$)'dur. Bu sonuçlar bize; erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre grup üyeleri arasında değerler, inançlar, çıkarlar ve algılamalar konusunda önemli farklılığa sahip olduklarını göstermektedir.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Ortalama değerlere baktığımızda; erkek öğrencilerin çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X} = 30,3628$), kız öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ise ($\bar{X} = 31,328$)'dir. Bu sonuçlar bize;. Kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre kendilerine has yaptıkların işin önemli olduğuna inanırlar ve kendilerini örgüte adarlar.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).fakat ortalama değerlere baktığımızda; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X} = 123,1702$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X} = 127,9604$), 3.sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X} = 125,1743$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X} = 124,8785$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buda bize 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Yaratıcılık en önemli insan özelliklerinden biridir ve sınıf içinde-dışında özgür bir öğrenme- öğretme ortamı ile

gelişmektedir. Öğretim programlarının yaratıcılığı geliştirici etkenlere dikkat ederek hazırlanması oldukça önemlidir.

Varoğlu ve Varoğlu(1994)¹⁰⁰ tarafından yapılan yaratıcı düşünmeye yönelik tutumların eğitimle işbirliğini inceleyen çalışması bizim yaptığımız çalışma ile paralellik göstermemektedir. Bunun nedeni örneklem grubunun farklı yaş gruplarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,0957$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,6337$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,8624$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin yapısalçı çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,1869$) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin örgütler arası iş bölümü ve performansının arttığı sonucunu göstermektedir.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun insan kaynakları çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p> 0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin insan kaynakları çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,9840$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin insan kaynakları çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,0891$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin insan kaynakları çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,2294$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin insan kaynakları çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,8972$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buda bize; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin insan kaynakları çerçeve düzeylerinin yüksek olduğu sonucu göstermektedir. Bu çerçeve bireyin ihtiyaç ve güdülerinin önemini vurgular. Bireylerin ihtiyaçları

karşılandığında ve örgütler önem veren, güvenilir bir çalışma ortamı sağladığında örgütlerin en iyi şekilde çalışabileceğine inanır.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=29,9521$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,4851$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,2844$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin politik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,8505$) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bize; 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin iyi bir müzakereci olduğunu ve zamanlarının çoğunu gruplar arası iletişim kurmakla geçirdiklerini göstermektedir.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Fakat ortalama değerlere aktığımızda; 1. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,4894$), 2. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,7574$), 3. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,2844$) 4. sınıfta öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,7383$) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre; 2.sınıfta öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu çerçeve simgeler, anlam ve güven üzerinde yoğunlaşır. Her insan örgütü bağlılık, ümit ve sadakat oluşturmak için simgeler yaratır.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması

($\bar{X}=126,5274$), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=126,8660$), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=123,0616$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buda bize; Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yaratıcılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun yapısalci çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Fakat ortalama değerlere baktığımızda; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yapısalci çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,6667$), Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yapısalci çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=32,1186$), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yapısalci çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,0758$) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bize spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin yapısalci çerçeve düzeylerinin yüksek çıktığını göstermektedir. Buna göre; kişisel farklılıkların ortadan kaldırılması ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulacak roller ve ilişkiler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun insan kaynakları çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu farklılık sonucunda; Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümü ile Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilere göre; insan kaynakları çerçeve düzeyleri düşük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre Psikolojiden etkilenen bireylerin insan kaynakları çerçevesini, ihtiyaçlarını, duygularını, önyargılarını, yeteneklerini ve sınırlılıklarını etkilediği görülmüştür.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu farklılık

sonucunda; Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin Antrenörlük Eğitimi ve Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilere göre; politik çerçeve düzeyleri yüksek çıkmıştır. Siyaset biliminden etkilenmiş olan bireyler farklı çıkar gruplarına karşı güç elde etmek ve kıt kaynaklardan pay alabilmek için mücadele içerisine girer ve birçok kişi ve gruplar arasında çatışmalara neden olur. Bu çatışmaların ve mücadelelerin çözümü için politik beceri ve zekâ önemli rol oynamaktadır.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu farklılık sonucunda; Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,4876$), spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=31,4845$), Antrenörlük Eğitimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin sembolik çerçeve düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=30,3602$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buda bize Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin gerilimi azaltmak, takım ruhunu oluşturmak, ani çıkan durumları ve rutin işlerin yarattığı sorunları giderme kabiliyetlerinin yüksek olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p< 0,05$). Bu farklılık sonucunda; babasının öğrenim düzeyi lisans olanların lise olanlara göre yaratıcılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Yaratıcılığın özelliğini ve gelişimini, içinde yaşanılan toplumsal koşullar belirlemektedir. Bu koşullarda öncelikle ailenin koşullarıdır. Toplumun kültürel ve ekonomik yapısı insanda var olan yaratıcılık özelliğini geliştirebilir yada engelleyici özellikte olabilir.

Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Fakat ortalama değerlere baktığımızda; anne öğrenim düzeyi ilköğretim olan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=125,8549$), anne öğrenim düzeyi lise olan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=125,0857$), anne öğrenim düzeyi lisans olan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalaması ($\bar{X}=125,1702$) olduğu ortaya çıkmıştır. Buda bize anne öğrenim düzeyi ilköğretim olanların yaratıcılık düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Bireyin gelişimini en yakından izleyebilecek kişiler, onun ebebeynleridir. Bu nedenle; gelişim dönemlerinde çocuğa yaratıcı bir tutum kazandırılmasında, anne-abaların rolü oldukça önem taşımaktadır.

Aslan(1994)¹⁰¹ tarafından yapılan yaratıcı düşünceli bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçlayan çalışması bizim yapmış olduğumuz çalışma ile paralellik göstermemektedir. Bunun nedeni kültürel değişimlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Yaratıcılık düzeylerinin, yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve liderlik alt boyutları arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi ve sembolik çerçeve alt boyutlarının, öğrencilerin yaratıcılık düzeyleri üzerinde etkili bir açıklayıcı olduğu, politik çerçeve alt boyutunun ise yaratıcılık puanlarını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Araştırma grubunun liderlik davranışları açısından kendilerini nasıl tanımladıklarını gösteren sonuçları incelendiğinde; En güçlü yeteneğinin; İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma olarak gören öğrencilerin oranı %45,0, öğrencilerin kendilerini en iyi tanımlayan yolun; kendilerini iyi bir dinleyici olduğunu gösteren oran %39,1, öğrencilerin başarılı olmasında yardımcı olan en önemli becerisinin; iyi karar verebilme olduğunu gösteren oran %40,1, insanların öğrencilerde fark ettiği en önemli özellik; İnsanlara gösterdiği ilgi ve verdiği değer olduğunu gösteren oran %46,5, en önemli

liderlik özelliğinin Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme olduğunu gösteren oran %34,2, öğrencilerin, kendilerini insancıl olarak gördüğü oran %48,0 olduğu ortaya çıkmıştır.

6. SONUÇ

Bu çalışmada; araştırma grubunun Liderlik ve Yaratıcılık özelliklerinin karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Çalışma ile ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

Cinsiyet değişkenine göre; Araştırma Grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan insan kaynakları çerçevesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Cinsiyet değişkenine göre; araştırma grubunun liderlik alt boyutundan sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun insan kaynakları çerçevesi düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sınıf değişkenine göre; araştırma grubunun sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun yapısalçı çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun insan kaynakları çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun politik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bölüm değişkenine göre; araştırma grubunun sembolik çerçeve düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre; araştırma grubunun yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yaratıcılık düzeylerinin, yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve liderlik alt boyutları arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Araştırma grubunun liderlik davranışları açısından kendilerini nasıl tanımladıklarını gösteren sonuçları incelendiğinde; En güçlü yeteneğinin; İnsanlar arası ilişki ve iletişim kurma olarak gören öğrencilerin oranı %45,0, öğrencilerin kendilerini en iyi tanımlayan yolun; kendilerini iyi bir dinleyici olduğunu gösteren oran %39,1, öğrencilerin başarılı olmasında

yardımcı olan en önemli becerisinin; iyi karar verebilme olduğunu gösteren oran %40,1, insanların öğrencilerde fark ettiği en önemli özellik; İnsanlara gösterdiği ilgi ve verdiği değer olduğunu gösteren oran %46,5, en önemli liderlik özelliğinin Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme olduğunu gösteren oran %34,2, öğrencilerin, kendilerini insancıl olarak gördüğü oran %48,0 olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Beden eğitimi ve Spor bölümünde öğrenim gören öğrenciler ile farklı branşlarda öğrenim gören öğrencilerin(resim, müzik, matematik vb. branşlarda) yaratıcılık ve liderlik özellikleri karşılaştırılabilir.

Çalışmanın örneklem grubu genişletilerek farklı üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümünde öğrenim gören öğrencilerin liderlik ve yaratıcılık özellikleri karşılaştırılabilir.

Liderlik ve yaratıcılık özelliklerinin kişiliğin iki önemli boyutu olduğu gerekçesinden yola çıkarak, Türk insanına ve kültürüne yönelik farklı liderlik ve yaratıcılık ölçeklerinin geliştirilmesi desteklenebilir.

Bireylerin liderlik ve yaratıcılık özellikleri üzerinde aile içi ortamın da önemli olduğu varsayılarak, ileride yapılacak çalışmalarda, liderlik ve yaratıcılık özellikleri incelenirken, kardeşler arası ilişkiler, ailede kaçınıcı çocuk olduğu ve ebeveynlerin çocuklarına karşı gösterdikleri farklı tutumlar gibi değişik faktörler birlikte değerlendirilebilir.

Bilindiği gibi yaratıcılık; hazırlık, kuluçka, aydınlatma ve gerçekleşme olmak üzere dört evreden oluşmaktadır. Bireylerin bu evrelerin tam olarak nasıl işlediğini ve nasıl kullanabileceğini öğrenmesi amacıyla kütüphane, laboratuvar, atölye gibi imkanların sağlanması ve zenginleştirilmesi için yatırımlar yapılabilir.

Sınıf ortamlarının yaratıcılığı geliştirici şekilde düzenlenmeli ve eğitimin bir parçası olarak kullanılabilir hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Ailedeki fertlerin (bu çalışmada babanın etkilediği bulunmuştur) mesleğine göre, yaratıcı düşünce yeteneği düzeyinin farklılaşmasının sebepleri araştırılabilir

Liderlik kavramı bir kişilik özelliği olmasından dolayı, daha küçük yaşlardan itibaren öğrencilere liderlik özelliklerini geliştirecek düzeyde sorumluluk verilmelidir. Liderlik özelliklerinin gelişeceği en önemli toplumsal etkinlik spor ortamı olduğundan öğrenciler spora teşvik edilmeli ve buna bağlı olarak da liderlik özelliklerinin gelişmesi sağlanabilir.

7. ÖZET

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEK OKULLARINDA ÖĞRENİM GÖREN ÖĞRENCİLERİN LİDERLİK VE YARATICILIK ÖZELLİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI (Gazi Üniversitesi Örneği)

Araştırmanın amacı; Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında öğrenim gören öğrencilerin Liderlik ve Yaratıcılık özelliklerinin karşılaştırılmasıdır.

Araştırmanın bu genel amacı çerçevesinde, Beden Eğitimi Spor Yüksek Okullarında öğrenim gören öğrencilerin Liderlik ve Yaratıcılık özelliklerini etkileyebileceği düşünülen; cinsiyet, Bölüm, sınıf, Anne öğrenim düzeyi, Baba öğrenim düzeyi gibi değişkenler ele alınmıştır.

Bu çalışmanın Örneklem grubunu, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu'nda Spor Yöneticiliği, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği ile Antrenörlük Eğitimi bölümlerinde öğrenim görmekte olan 328'i erkek 278'si kız toplam 606 öğrenci oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Öğrencilere uygulanan ölçeklerden Liderlik ölçeği; Öğrencilerin Liderlik düzeylerini belirleyebilmek için; Lee G. Bolman ve Terence E. Deal (1991) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanması Dereli (2002) tarafından yapılan Liderlik yönelim ölçeğidir. Yaratıcılık ölçeği olarak ise; Öğrencilerin yaratıcılık düzeylerini belirlemek için Krikton tarafından geliştirilmiş "Adaption-Innovation Inventory (KAI) adlı yaratıcılık ölçeğidir. Ayrıca araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu oluşturulmuştur.

Verilerin analizinde SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 10.0) programında analiz edilmiş, manidarlığı $p<0.05$ düzeyinde sınanmış ve sonuçlar araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

Bu çalışmanın sonucunda Beden eğitimi ve spor yüksek okulunda öğrenim gören öğrencilerin Liderlik ve Yaratıcılık özelliklerine bakıldığında; Liderlik ölçeğinin alt boyutlarında cinsiyet ve bölüm değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunurken($p<0.05$), sınıf, Anne öğrenim düzeyi ve Baba öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0.05$).

Yaratıcılık özelliklerine bakıldığında; Baba öğrenim düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılık bulunurken($p<0.05$), Cinsiyet, sınıf, bölüm ve Anne öğrenim düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0.05$).

Yaratıcılık düzeylerinin, yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçeve liderlik alt boyutları arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde; yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi ve sembolik çerçeve alt boyutlarının, öğrencilerin yaratıcılık düzeyleri üzerinde etkili bir açıklayıcı olduğu, politik çerçeve alt boyutunun ise yaratıcılık puanlarını açıklamada anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yaratıcılık, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Öğrenci.

8. SUMMARY

COMPARING THE LEADERSHIP AND CREATIVITY CHARACTERS OF THE STUDENTS STUDYING IN THE SCHOOLS OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS (Sample of Gazi University)

The aim of this study is to make a comparison between the leadership and creativity characters of the students studying in the Schools of Physical Education and Sports.

Within this general purpose, the factors that are thought to affect the leadership and creativity character of the students studying in the Schools of Physical Education and Sports such as sex, Department, grade, mother's education level, father's education level have been handled.

The sampling group of this study consists of 606 students constituted of 328 male and 278 female students studying in the Sport management, Physical Education and Sports Teaching and Caoch Training Departments in School of Physical Education and Spots of Gazi University.

The Leadership measurement that was used in this study was the measurement developed by Lee G. Bolman and Terence E. Deal (1991) and adapted to Turkish by Dereli (2002). As the for Creativity measurement, "Adaption-Innovation Inventory (KAI), which was developed by Krikton was applied for measuring the creativity character of students. Moreover, the individual information form was completed by the researcher.

The data analysis was made by means of SPSS (Statistical Package For Social Scientists for Windows Release 10.0), the significance was determined to be about $p < 0.05$ and the results were presented in tables in accordance with the purpose of the study.

Considering the Leadership and Creativity characters of the students studying in the School of physical education and sports, although there is a significant difference ($p < 0.05$), in the sex and department variables of the leadership measurement, there is not a significant difference between the grade, father's education level and mother's education level variables ($p < 0.05$).

Considering the creativity characters, although there is a significant difference in the variable of the father's education level ($p < 0.05$), there is not a significant difference for the sex, grade, department and mother's education level variables.

It is seen that there is a relation ($P < 0,05$) between the creativity level with the structural frame, human relations frame, political frame and symbolic frame which are the sub-dimensions of the creativity. Examining t test for the significance of the regression coefficients, it has was seen that the structural frame, human resource frame and symbolic frame sub-dimensions have a significant effect on the creativity of the students while the political frame had no effect on explaining the points of the creativity.

Key Words: Leadership, Creativity, School of physical Education and Spots, Student.

9. KAYNAKLAR

1. Kaya, Y.K.Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 6.Baskı. Ankara: Bilim yayınları;1999.
- 2.Farland M., Lynne J., Larry E., Childress John R., 21st Century Leadership, The Leadership Press, Los Angeles:1994.
3. Decrane, A.Gelecek için liderlik. Executive Excellence.S:21.1999:21-23.
4. Rost, C.J.Leader Ship fort he 21 century. Preage: Connecticut;1993.
5. <http://www.forumiz.net/yaraticilarin-izinde-t-45894.html>.2008.
- 6.Yolcu, E. Sol Ellilerde Resim-İş Eğitimi. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi;1995.
- 7.Yavuz, Y. Halide, S. Yaratıcılık, 3. Basım, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları;1996.
8. Davaslıgil, Ü. Yüksek Gizli Güce Sahip Lise Öğrencilerinin Yaratıcılıkları Üzerine Deneysel Bir Araştırma. M. Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi. 1994; S:6, 53-68.
9. Sungur, N. Yaratıcı Düşünce. Ankara: Evrim Yayınları; 1997.
10. Çoban, S. Yöneticilerin Yaratıcılık düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. Doktora. İstanbul: İstanbul Üniversitesi,1999.
- 11.http://www.odevarsivi.com/odev_ara/arsiv1/liderliknedir12917.asp. 2008
12. Zel, U. Kişilik ve Liderlik . Ankara: Nobel Basımevi; 2006.
- 13.Tevrüz, S.A, İnci. B.T. Davranışlarımızdan Seçmeler. 1.Basım. İstanbul: Beta Basın Dağıtım; 1999.

14. Erçetin, Ş. Lider Sarmalında Vizyon. 2. Basım. Ankara: Nobel Basımevi; 2000.
15. <http://www.eylem.com/lider/wlidernit.htm>. 2003
16. Gümüşeli, A.İ. Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler. Eğitim Yönetimi. 1996; 2(2): 23-24. Ankara
17. Eren E, Örgütsel Davranış ve Eğitim Psikolojisi, 7. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım; 2007.
18. Keçecioğlu, T. Liderlik ve Lider. İstanbul: Kalder Yayınları; 1998.
19. Gibson, R. Geleceği Yeniden Düşünmek, (Çev.) Sinem Gül, Birinci Baskı, İstanbul. Sabah Kitapları; 1997.
20. Baltaş, A. Remzi Ekip Yönetimi. 1. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları; 2006.
21. Aydın M., D. Liderlik ve Liderlik Zekası. Doktora. Ankara: Hacettepe Üniversitesi; 2001.
22. Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım; 1999.
23. Tiryaki, Ş. Spor Psikolojisi-Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama. Ankara: Eylül Yayınları; 2000.
24. Çelik, V. Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayınevi; 1999.
25. İlgar, L. Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım; 1996.
26. www.eylem.com; Kouzes ve Posner, www.rota-online-2001

- 27.**Ören S. A. Günümüz Liderlik Profili, Transformasyonel Liderlik (Dönüştürücü). Yüksek lisans. Antalya: Akdeniz Üniversitesi ; 2006.
- 28.**Tabak A. Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2001-2/1-bilder>, 2003.
- 29.** Göre, K. Liderlik. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi; 1985.
- 30.** Zel, U. Kişilik Ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık; 2001.
- 31.** Dereli T. Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Ar Yayınevi; 1982.
- 32.** Ekenci, G. İmamoğlu, A. Spor İşletmeciliği. Ankara: Nobel Yayınları; 2002
- 33.**Yetim, A. A, İmamoğlu A. Çimen, Z.. Spor Yöneticilerinin İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi.1998; 3(3): 61-70.
- 34.** Eren, E. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları; 2003.
- 35.** Özkalp, E. Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları; 1982.
- 36.**Karaküçük, S. Yetim, A. Rekreasyon Etkinliklerinde Liderlik ve Fonksiyonları. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 1996; S.1 (1): 64-76.
- 37.**Resuli, R. Teşkilatlarda Liderlik ve Lider Davranışlarının Analizi. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi; 1987.
- 38.** Mucuk, İ. Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitap; 1996.

- 39.**Davis, K. İşletmede İnsan Davranışı. Çev. Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları; 1984.
- 40.** Dinçer, Ö. Fidan, Y. İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık; 1996.
- 41.**Şimşek, M. Akgemici, T. Çelik, A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaaları; 2003.
- 42.** Genç, N. Yönetim Ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayınları; 2005.
- 43.**Tannenbaum ve Schmidt'in liderlerin Davranış Özellikleri Modeli (Straub ve Attner, 1993:181 den uyarlanmıştır). Tannenbaum And Schmidt. "How To Choose a Lidership Pattern". Harvard Business Review, May/June 1973, pp.162.
- 44.**Luthans, F. Organizational Behaviour. New York: Mc Graw Hill Inc; 1995.
- 45.** Bolman,L.G. Deal,T.E. Reframing Organizations: Artistry, Choice and leadership. Second Edition. San Fancisco: Jossey-Bass Publishers;1997.
- 46.**Clark, K. Justice and Positive and Negative Creativity. Creativity Research Journal. 1999; S.12 (3): 311-321
- 47.**Paulus, P. B. Groups, Teams, And Creativity: The Creative Potential OfIdea Generating Groups. Applied Psychology, 2000;S.49 (2): 237-263.
- 48.**Higgins, M., Morgan J. The Role Of Creativity İn Planning: The 'Creative Practitioner. Planning Practice & Research. 2000; S.15 (1/2):117-128.
- 49.**Amabile, T. M. Attributions Of Creativity: What Are The Consequences?. Creativity Research Journal. 1995; S.4: 423-426
- 50.** Mumford, M. D. Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin Creativity Research Journal. 2002; S.14 (2): 253-267.

- 51.** Levitt, T. Creativity Is Not Enough. Harvard Business Review. 2002; S.80 (8); 137-146.
- 52.** Arenofsky, J. How To Put Creativity Into Your Work Life. Career World; 2000; S.29(1):24-29.
- 53.** Eisenberg, J. How Individualism-Collectivism Moderates The Effects Of Rewards On Innovation And Innovation: A Comparative Review Of Practices In Japan And The Us. Creativity And Innovation Management. 1999; S.8 (4): 251-262.
- 54.** Yeloğlu, O. Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. Ege Akademik Bakış. 2007; S. 7(1),133-152.
- 55.** Perry-Smith, J. E., Shalley, C. E. :The Social Side Of Creativity: Static And Dynamic Social Network Perspective. Academy Of Management Review. 2003; S.28 (1): 89-107.
- 56.** Torrance, E. Paul. Understanding Creativity: Where To Start?. Psychological Inquiry. 1993; S.4(3): 232-235.
- 57.** Patton, J. D. The Role Of Pioneers In Creative Innovation. Creativity Research Journal. 2002 ; S.14 (1): 111-127.
- 58.** Amabile, T. M. Hadley, C. N. Creativity Under The Gun. Harvard Business Review 2002; S. 80(8): 45-67.
- 59.** Yavuzer, H. Yaratıcılık. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi; 1989.
- 60.** <http://www.ozemail.cpm.au/caveman/creative/basics/definations.htm>, 1999.
- 61.** <http://www.ozemail.cpm.au/caveman/CTeativeybrain/wallis> 1999.

- 62.**Baron, R.A. Essentials of Psychology. America: Simon&Schuster Company; 1996
- 63.** <http://www.ozemail.com.au/caveman/creative/brain/waüis.htm>., 1999
- 64.** Munn, N.L. Psychology. Boston: Houghton Mifflin Company; 1951
- 65.**Rıza, E.Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri.Anadolu Matbaası.İzmir: 1999.
- 66.**Rouquette, M.L. Yaratıcılık. Çeviren:İşın Gürbüz.İletişim Yayınları. İstanbul;1992.
- 67.** Karayağmurlar, B. Sanatta Yaratıcılık ve Eğitim.Yüksek Lisans. İzmir: D.E. Üniversitesi; 1990.
- 68.** San, İ. Sanat ve Eğitim, İkinci Basım. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları; 1985.
- 69.** Kamaraj, I. Aktan, E. Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcılık ve Problem Çözme Becerisi, Çağdaş Eğitim Dergisi. Ankara: 1998; S. 244, 55-60.
- 70.** Noyanalpan, N. Eğitimde Yaratıcılığa Genel Bakış, Yaratıcılık ve Eğitim. Ankara: TED yayınları; 2005.
- 71.** Erlendsson, J. (1999). The Role Of Creativity, University of Iceland, http://www.hi.is/joner/eaps/cq_cr04.htm-2008.
- 72.** Doğan, N. Yaratıcı Düşünme ve Yaratıcılık, Eğitimde Yeni Yönelimler. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2005.
- 73.** Açıkgöz Ü. K. Etkili Öğrenme ve Öğretme, İzmir: Kanyılmaz Matbaası; 1998.
- 74.**Bloom, B.S. L.A. Sosniak. Talent Development, Educational Leadership, November: 1981.

- 75.**Tuckman, B. Educational Psychology: From Theory to Application. New York: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers; 1992.
- 76.**Akdağ, M. Güneş, H. Öğretmenin Rolünün Yaratıcı Bir Sınıf Oluşturmasındaki Önemi. Milli Eğitim Dergisi. 2003; S.159, 60-73.
- 77.** Genç, E. Öğretmenlerde Denetim Odağının Problem Çözmeye Yönelik Yaratıcılıklarıyla İlişkisi. Yüksek Lisans. İstanbul; Marmara üniversitesi; 2000.
- 78.** Geçtan, E. Varoluş ve psikiyatri. İstanbul: Remzi kitapevi; 1990.
- 79.** Sungur, N. Yaratıcı Düşünce . İstanbul: Özgür Yayınevi; 1992.
- 80.** Bergquist, [http:// www. enterquest com/ vision/ comparative.htm](http://www.enterquest.com/vision/comparative.htm), 1999.
- 81.** Akyıldız, H. Öğrenme Sürecine İlişkin Kuramsal Açıklamalar. İzmir: Neşa Ofset; 1994.
- 82.** Zeldman, I.M. How management can Develop and Sustain a Creative Environment. Advancend managment. journal 1990.
- 83.** Roberts H.K. Davit M.H. Organizational Behavior. Boston: PWS Kent publishing CO; 1991.
- 84.** Dereli, T. Yönetici ve Önderlik. Gebze: TÜSSİDE Yönetim ve Yönetici Semineri; 1987.
- 85.** Karasar, N. Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Nobel Yayıncılık Ankara: 1999.
- 86.** Bolman, L. and T. Deal. Reframing Organisations: Artistry, Choice and Leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1991.

- 87.** Dereli, M. A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Princiapls. Yüksek Lisans. Ankara: ODTÜ;2002.
- 88.** Aral, N. Sanat – Eğitimi – Yaratıcılık Etkileşimi. Ankara. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. S:15. 1999.
- 89.** Pala, M. Çocuk Yuvalarında ve Aileleriyle Birlikte Yaşayan 7-11 Yaş Grubu Çocuklarda Yaratıcılığın İncelenmesi. Yüksek Lisans. Ankara: Ankara Üniversitesi;1999.
- 90.** Sonmaz, S. Problem Çözme Becerisi ile Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 2002.
- 91.** Gönen, M. Uzman, S. Özdemir, N. 5-6 Yaş Çocuklarda Yaratıcı Düşüncenin İncelenmesi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi. 1991; S.15: 64-71.
- 92.** Aslan, A.E. Yaratıcı Düşünceli Bireylerin Psikolojik İhtiyaçları. Doktora. İstanbul: Marmara Üniversitesi;1994.
- 93.** Özben, Ş. Argun, Y. Üniversite Öğrencilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Karşılaştırılması. IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayınları: Erzurum; 2000.
- 94.** Eratay, E. 7-11 Yaş Çocukların Yaratıcılıkları ile Psiko-Sosyal Gelişimleri Arasındaki ilişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans. Ankara: Hacettepe Üniversitesi;1993.
- 95.** Sarı, H. Lise Yöneticilerinin Sorun Çözmede Yaratıcılığı. Yüksek Lisans. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi; 1998.
- 96.** Taylak Ö. Son Sınıf Harbiyelilerin Liderlik Davranışlarının İncelenmesi Yüksek Lisans. Ankara: Kara Harp Okulu; 2004.

- 97.** Acar, A.C. H.H.O. ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma. . 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu. Deniz Harp Okulu. İstanbul: 1997.
- 98.** Sadullah, Ö. Liderlik Tarzları ve D.H.O Son Sınıf Öğrencilerinin Liderlik Profili. 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu. Deniz Harp Okulu. İstanbul: 1997.
- 99.** Taşğın, Ö. Bozdam, A. Tekin, M.(2007). Badminton Antrenörlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. 3. Raket Sporları Sempozyumu 14-15 Aralık: Kocaeli;2007.
- 100.**Varoğlu, K. Varoğlu D. Yaratıcı Düşünmeye Yönelik Tutumların Eğitimle Değişebilirliği ve Verimlilik Üzerine Etkileri. Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları. Ankara;1994.
- 101.** Aslan, E. Yaratıcı Düşünceli Bireylerin Psikolojik İhtiyaçları. Doktora. İstanbul: Marmara Üniversitesi; 1994.

10. EKLER

10.1. Kişisel bilgi formu

Değerli öğrenci arkadaşlarım; bu anketi yapmaktaki amacım, sizlerin Yaratıcılık ve Liderlik davranışlarınızı belirleyebilmektir. Şimdiden vereceğiniz cevaplardan dolayı teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz: Erkek () Bayan () **Yaşınız:**.....

Sınıfınız:.....

Hangi Bölümde Okumaktasınız:.....

Ailenizin ortalama Aylık geliri:.....

Babanızın Öğrenim Düzeyi () Okur Yazar değil () İlkokul mezunu
() Ortaokul mezunu () Lise mezunu () Lisans Mezunu () Lisans
Üstü Mezunu

Annenizin Öğrenim Düzeyi () Okur Yazar değil () İlkokul mezunu
() Ortaokul mezunu () Lise mezunu () Lisans Mezunu () Lisans
Üstü Mezun

10.2. Liderlik Ölçeği

LİDERLİK ENVANTERİ	Hiçbir zaman	Bazen	Nadiren	Sık sık	Her zaman
1.Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm					
2.Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
3.İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır					
4.Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm					
5.Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım					
6.Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım					
7.Karşıt görüşlere sahip insanları ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir					
8.Karizmatik bir insanımdır					
9.Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım					
10.Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm					
11.İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12.Diğer insanlar için ilham kaynağıyım					
13.Net,akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım					
14.Kararlarda insanların aktif rol almalarını ve katılmalarını desteklerim					
15.Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım					
16.Hayal gücüm kuvvetlidir ve yaratıcıyım					
17.Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım					
18.Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim					
19.Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim					
20.Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım					
21.Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlarından sorumlu tutarım					
22.İyi bir dinleyiciyim, diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım					
23.Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyim					
24.Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım					
25.Detaya önem veririm					
26.İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim					
27.Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve kurum dışı ilgi grupları(paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm					
28.Sadakât ve şevk aşılarım					
29.Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım					
30.Katılımı destekleyen bir yöneticiyim					
31.Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıırım					
32.Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim					

1.en güçlü yeteneğim () Problem çözme ve analitik yeteneğim (). İnsanlar arası ilişki ve iletişimi kurma yeteneğim ()Politik davranma yeteneğim (). Heyecan ve istek uyandırma yeteneğim

2. beni tanımlamanın en iyi yol (). Teknik uzman (). iyi bir dinleyici (). Becerikli bir politikacı (). İlham veren bir lider

3. başarılı olmamda bana yardımcı olan en önemli becerim (). İyi karar verebilme (). İnsanlara yardımcı olma ve onları geliştirebilme (). Güçlü ittifaklar oluşturabilme ve güç/etki anlamını genişletme (). Başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme

4. insanların bende fark ettiği en önemli özelliği (). Detaya verdiğim önem (). İnsanlar gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer (). Çatışma ve muhalefete rağmen çalışma yeteneğim (). Karizmam

5. en önemli liderlik özelliğim(). Net ve akılcı düşünmem (). Başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme (). Sert ve mücadeleci olma (). Hayal gücü ve yaratıcılık

6. en iyi şu şekilde tanımlanabilirim (). Çözümlemeci analitik (). İnsancıl ()Politikacı (). Vizyoner

10.3. Yaratıcılık Ölçeği

<i>YARATICILIK ENVANTERİ</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kararsızım	Çoğuna Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Sabırlı bir insanım					
2.Uyumlu bir insanım					
3.Başım sıkışınca hemen bir çıkış yolu bulabilirim					
4.Detaylı çalışma gerektiren işlerden hoşlanırım					
5.Olanı geliştirmekten çok yeni bir şey yaratmayı tercih ederim					
6.Yerleşik toplum yargıları ve otorite sahibi kişilerle ilgili konularda tedbirli davranırım					
7.Hiçbir zaman gerekli yetkiye sahip olmadan harekete geçmem					
8.Hiçbir zaman kuralları esnetmeye çalışmam					
9.İş hayatımın ve üstlerimin tutarlı olmasından hoşlanırım					
10.Gerekmedikçe düşündüklerimi ortaya çıkarmam					
11.Eski problemler üzerinde yeni yaklaşımları olan bir insanım					
12.Devam eden bir olayı son anda değiştirmekten hoşlanırım					
13. Değişikliklerin derece olmasını isterim					
14. Mükemmel bir insanım					
15. Zahmetli bir işin sonuna kadar kararlılıkla ve düzenli bir şekilde yürütebilirim					
16. Aynı zamanda birkaç yeni düşünceyle ve problemle uğraşabilirim					
17. Tutarlı bir insanım					
18. Bir fikir ayrılığı olduğu zaman çalışma arkadaşlarıma veya üstlerime karşı kendi fikrimi tek başına savunabilirim					
19. Çevresindekileri motive eden bir insanım					
20. İş başında takım arkadaşlarımla kolaylıkla uyum sağlayabilirim					
21. Kendine özgü fikirleri olan bir insanım					
22. Bir işin bütün detaylarını dikkatle öğrenerek uzmanlaşan bir insanım					
23. Yeni fikirleri yayan bir insanım					
24. Problemler üzerinde ayrı ayrı çalışmayı severim					
25. Metodik ve sistematik olan bir insanım					
26.Genellikle alışlagelmişin dışında çözümler yolları deneyerek, bunun getirebileceği riski göze alabilirim					
27.Belirlenen çalışma biçiminin dışına çıkamam					
28.Kendi kontrolüm içindeki konularda, kesin kurallar uygulamam					
29.Kesin kuralları korumayı severim					
30.Var olan sisteme kolaylıkla uyabilen bir insanım					
31.Değişimin yarattığı motivasyona sık sık ihtiyaç duyarım					
32.Var olan düzeni sarsmayan, iş arkadaşlarımla yeğlerim					
33.Ne yapacağı tahmin edilebilen bir insanım					

11. ÖZGEÇMİŞ

Adı: İlker

Soyadı: ÖZMUTLU

Doğum yeri ve tarihi: Kars, 20.05.1979

Eğitimi: 1999- 2003 Kafkas Üniversitesi Sarıkamış
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
1994- 1996 Kars Alpaslan Lisesi
1991- 1994 Kars Ş.A.İ.K.O.O. Ortaokulu
1986- 1991 Kars G.A. M.P. İlkokulu

Yabancı dili: İngilizce