

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i3.172>

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZI,
YARATICI PROBLEM ÇÖZME KAPASİTESİ VE KARIYER TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ARAŞTIRILMASI:
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Hüseyin YILMAZ¹

Received Date (Başvuru Tarihi): 11.10.2016

Accepted Date (Kabul Tarihi): 11.11.2016

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışları ile örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve çalışanların kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve ampirik olarak test edilmesidir. Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler yapılandırılmış anket yöntemiyle, Aydın ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde görev yapan 130 çalışandan elde edilmiştir. Yapılan faktör analizine göre liderlik tarzı için demokratik, babacan, katılımcı, dönüştürücü, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları tespit edilmiştir. Yapılan analizlerde, liderlik tarzlarının araştırmanın bağımlı değişkenleri ile anlamlı seviyede ve pozitif yönde ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda liderlik tarzlarından demokratik liderliğin yaratıcı problem çözme kapasitesi ile ilişkisinin diğer liderlik tarzlarına göre daha kuvvetlice olduğu tespit edilirken, çalışanların kariyer tatmini düzeyini en fazla açıklayan değişkenin ise örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma kapsamında örgütler için oldukça önemli olan insan kaynaklarındaki liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz eden çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilerek ortaya çıkarılmasının, ilgili literatürdeki bilgi birikimine önemli katkılar yapabileceği ve bundan sonraki araştırmalar için de temel oluşturacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi, Kariyer Tatmini, Araştırma

JEL Kodları: M12, M14, O15

**AN INVESTIGATION OF RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES OF
HUMAN RESOURCES MANAGER, CREATIVE PROBLEM SOLVING CAPACITY
AND CAREER SATISFACTION: AN EMPIRICAL STUDY**

ABSTRACT

The aim of this study is the creative problem-solving capacity of the organization with leadership behaviors of human resources managers and employees to examine the relationship between career satisfaction and is tested empirically. Research within the scope of the required data structured questionnaire method, operating in the province of Aydın was obtained from 130 employees working in five star hotels. Democratic leadership style according to the factor analysis, easygoing, participants converter, and releasing autocratic

¹ Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın İktisat Fakültesi Ekonomi ve Finans Bölümü, huseyin.yilmaz@adu.edu.tr

leadership dimensions were determined. According to the analysis, the dependent variable with a significant level of research and positive leadership style has been determined that no relationships. Regression analysis revealed that the leadership of the relationship with the creative problem-solving capacity of democratic leadership in style when found to be stronger than other leadership styles, while the variable describing the career of the employee satisfaction level of the maximum it was concluded that the creative problem-solving capacity of the organization. Research in the context of human resources on the very important for organizations, leadership behavior, creative problem-solving capacity and career satisfaction studies analyzing the relationships between variables it seems to be quite limited. The discovery by analyzing the relationship between the aforementioned variables, can make significant contributions to knowledge in the literature and are expected to form the basis for future research.

Key Words: Human Resources, Leadership Style, Creative Problem Solving Capacity, Career Satisfaction, Research.

JEL Codes: M12, M14, O15

1. Giriş

Liderliğin, örgütlerin başarısında en kritik unsurlardan birisi olduğu kabul edilmektedir. Bu durum birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin tümü için geçerlidir. Önümüzdeki dönemlerde şirket yönetimleri açısından iki önemli alanda potansiyel kriz olasılığına dikkat çekilmektedir. Bunlardan birincisi insan kaynakları yönetimi, ikincisi de liderlik uygulamalarıdır. İçerisinde bulunduğumuz 21. Yüzyıl şirketlerinin yönetiminde gerek duyulan liderlik tarzının zekâ, yaratıcılık ve güçlü finansal becerilerin daha ilerisinde özellikler setini zorunlu kıldığı anlaşılmaktadır. İşletmelerde her kademede görev yapan yöneticilere, örgüt içerisinde potansiyel liderlik davranışlarını sergileyebilecekleri güçlendirmeye dönük fırsatların sunulması gerekmektedir (Shim ve Diğ., 2002, ss. 65-87).

Örgütler günümüz piyasalarında, rekabet üstünlüğünü elde ederek bunu devam ettirmek amacıyla çalışanlar arasında yaratıcılığın ve inovatif davranışların geliştirilmesine ve daha da kolaylaştırılmasına dönük arayışlar içerisinde (Hunter ve Diğ., 2007, ss. 69-90). Örgütte çalışanların yaratıcılıkla ilgili kapasiteleri, karşılaştıkları problemlere çözüm bulabilmeleri ve örgütte geçerli olan kültür içerisinde müşteriler tarafından kabul edilebilir ve pazarda yeni olarak nitelendirilebilecek ürünleri üretebilme yeteneği olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların örgüt içinde birbirlerinden farklı formlarda düşünerek hareket etmeleri ve yaratıcı biçimde problemlere çözüm bulabilmeleri, ekonomik değeri olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda oldukça önemli görülür (Nickerson, 1999, s. 392).

Kariyer tatmini, kariyerle ilişkisi olan farklı hedefleri (gelir, başarı ve gelişme) ve kariyere ilişkin başarıyı karşılamaya dönük olarak herhangi bireyin yapmış olduğu değerlendirmeyi ifade eder (Hofmans ve Diğ., 2008, ss. 397-403). Kariyer tatmini, bireysel

başarı duygusu, iş davranışı ve mutluluk hissinin birden çok boyutuyla ilişkili bulunduğundan dolayı kariyer araştırmasında önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kariyer tatmini konusunun zaman içerisinde nasıl gelişme gösterdiği hakkında sahip olduğumuz bilgi düzeyi halen çok sınırlıdır. Bununla beraber, uygulamalı psikoloji ve kariyer araştırması, ne olduğundan çok neyin ortaya çıktığı sorusuna odaklanılarak zamanın oynadığı role açık bir vurgu yapacak daha fazla sayıda araştırmanın gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Van Der Heijden ve Diğ., 2008, ss. 85-94).

Örgüt başarısının belirleyicisi olarak nitelendirilebilecek olan insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışı, örgütün problem çözme performansı üzerinde ve çalışanların kariyer tatminleri üzerinde farklı düzeylerde etkilerde bulunabilmektedir. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkilerin az sayıdaki araştırmada ele alındığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada, sırasıyla insan kaynaklarında liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini kavramları tanımlanarak, bu değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal düzeyde ortaya konularak yapılan bir araştırma ile elde edilen bulgular analiz edilmektedir.

2. Araştırma Değişkenlerinin İncelenmesi ve Kapsamı

2.1. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Davranışı

Liderlik başkalarının, örgütün etkililiğine ve başarısına dönük olarak katkıda bulunmaları amacıyla etkilenmeleri, bu doğrultuda harekete geçirilmeleri ve kendilerine gerekli olan olanakların sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Liderin davranışı, karşılaşılan durumsal şartlar ne olursa olsun oldukça önemlidir. Liderin sergilemiş olduğu eylemler, izleyicilerin motivasyonel ve duygusal durumları ile kendilerine verilen görevin başarıyla yerine getirilmesi üzerine güçlü bir etkide bulunur (Ogbonna, 2000, ss. 766-788). Tushman ve O'Reilly (1996, ss. 8-23) liderlerin, mevcut rekabet ortamlarında ayakta kalabilmek için üstün yetenekli (ambidextrous) olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Liderler, eş zamanlı olarak değişik liderlik tarzlarını uygulama kapasitesine sahip olmalıdırlar. Rad ve Yarmohammadian (2006, ss. 11-28) otokratik, bürokratik, serbest-bırakıcı, karizmatik, demokratik, katılımcı, durumsal, işlemci ve dönüştürücü liderlik tarzı olmak üzere birbirinden farklı liderlik tarzları olduğunu belirtmektedirler. Farklı durumlar altında farklı liderlik tarzları gereklidir ve yine her lider belirli bir yaklaşımın ne zaman sergilenmesi gerektiğini de bilmeye ihtiyaç duyar. Bir liderin sahip olduğu bilgi ve beceriler belirli bir durumda etkili olarak hareket etmesini sağlarken, karşılaşacağı farklı durumlar altında etkisiz kalabilecektir. Birbirlerinden oldukça farklı

özellikle liderlik tarzları olduğu anlaşılırken, bu çalışmada demokratik liderlik, babacan liderlik, dönüştürücü liderlik, katılımcı liderlik, otoriter liderlik ve serbest bırakıcı liderlik incelenecektir.

2.1.1. Demokratik Liderlik Tarzı

Bu tarzı kullanmaları liderlere bir yön sağlamakla beraber, grubun kendi kararlarını almalarına olanak verir. Lider belirli bir şekilde etrafındaki çalışanları hedefleri ve prosedürleri belirlemeleri konusunda teşvik eder ve onların kendiliğinden harekete geçmelerini ve kendi kendilerini yönetmelerine olanak verir (Bartol ve Diğ., 2003, s. 401). Demokratik liderler, iş sırasında çalışanlarla her zaman iletişim kurar, onların kararların alınmasına iştirak etmelerine olanak verir ve takım çalışması yaklaşımını destekler. Bu liderler, astlarının mümkün olduğunca çok önerilerini toplama çalışarak işbirliği yapmaya önem verirler. Daha sonra da toplanan bu önerilerin kararların alınmasında kullanılmasını sağlarlar. Bu tarz liderlik, astların her engelin üstesinden gelmeleri konusunda motive edilmesine en uygun liderlik çerçevesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Dubrin ve Dalglish 2003). Liderler, astlarından geri besleme alabileceğinden dolayı çoğu örgüt açısından kullanıma uygun ve oldukça yararlıdır. Aynı zamanda lider ve astları yeni fikirleri ortaya koyarak geliştirmek amacıyla birlikte çalışabilirler. Son olarak demokratik liderlik tarzı, astların tümünü güçlendirerek yönetmede oldukça yarar sağlar (Bartol ve Diğ., 2003).

2.1.2. Babacan Liderlik Tarzı

Bu tarzdaki liderler, örgütte kendilerine bağlılık sergileyen çalışanlar açısından yol gösterici, koruyucu ve ortaya koydukları çabalarda yardımsever bir tutum içerisindedirler. Örgütün hedeflerine ulaşması sürecinde bu liderler ile çalışanların maddi ve maddi olmayan örgüt kaynaklarını birbirleriyle değişebilme olanağına sahip olurlar. Babacan liderlik tarzının, çalışanların örgüt içerisinde ortaya koydukları çabalara bağlı olarak korundukları, izlendikleri ve çalışanların gerek mesleki anlamda gerekse de kişisel düzeyde lider tarafından gerektiğinde bir dizi destekle izlendikleri liderlik türüdür. Babacan liderlik davranışını benimseyen bir lider, örgütteki performanslarına göre çalışanlara ihtiyaç duydukları olanakları ve gerekli ortamı temin ederek, bunun karşılığı olarak saygı ve bağlılık beklentisi içerisinde olur (Schroeder, 2011:3).

2.1.3. Dönüştürücü Liderlik

Bu liderlik tarzı güven ve tatmin üretir. Dönüştürücü liderle çalışılması çalışanlar açısından canlandırıcı ve harika bir deneyim olabilir. Dönüştürücü liderler, her işe tutkuyla dolu enerjilerini katarlar. Bu liderler, astlarını ve onların başarıya olan gereksinimlerini dikkate alırlar (Pierce ve Newstrom 2003). Dönüştürücü liderler, astlarını duygusal olarak harekete geçirmek suretiyle etkilerler. Bu liderler, astlarının özgüvenlerini geliştirerek ve kendilerine olan güvenlerini kazanmalarını sağlamak suretiyle çalışanları güçlendirmeye odaklanırlar (Bass 1985). Dönüştürücü liderlerin yedi temel özelliği olduğu görülmektedir. Bu özellikler sırasıyla; astlarının farkındalığını arttırmak, astlarına kişisel ilgi göstererek yardımcı olmak, astlarının kendilerini gerçekleştirmelemlerini desteklemek, astların değişimin gerekli olduğunu anlamalarında yardımcı olmak, aciliyet duygusu içerisinde hareket ederek yöneticileri yetkilendirmek, mükemmellik konusunda kendisini adanmış olmak ve olaylara uzun dönemli geniş bir perspektiften bakma davranışını benimsemek (Dubrin, Dalglish ve Miller 2006, s. 106).

2.1.4. Katılımcı Liderlik Tarzı

Katılımcı liderlerin davranış biçimi, müzakereci karar alma veya müşterek etkileşim olarak nitelendirilir. Katılımcı liderlik, yöneticilerin çalışanlarla bir araya gelerek ortaklaşa karar vermeleri, uygulama yetkisi ve gücünün onlarla paylaşılması ve personelin güçlendirilmesi süreçleri ile ilişkilendirilir. Bu konuda literatürde önemli teoriler arasında gösterilen yol-amaç teorisine göre liderlerin öncelikli görevi, personelin örgüt vizyonu ve hedefleri doğrultusunda motive edilerek harekete geçirilmesidir (Yukl, 2010). Örgütlerde liderler, çalışanların performanslarını arttırmak için onları motive edebilecek nitelikteki ödüllere ulaşmalarını ve bu konuda önemli etkiler yaratması öngörülen ödüllerin sayısını çoğaltabilirler. Bu kapsamda yol-amaç teorisine ilişkin liderlik tarzı olarak karşımıza çıkan katılımcı liderlik türü, örgüt çalışanlarının düşük maliyetli ve etkin sonuçlara götürebilecek kararların alınması sürecine onların da dahil edilmesi gerektiğine işaret eder (House, 1996, ss. 323-352).

2.1.5. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik ve demokratik liderlik tarzlarına zıt bir yapıya sahiptir. Otoriter liderlik gündemi hazırlar, astlarına danışmadan grup adına kararları verir, grubun politikalarını ve yerine getirilmesi gereken görevleri belirler (Evans ve Evans

2002, s. 18). Sonunda lider, grubun ilerlemesi için sorumluluğu üzerine alır ancak gruptan gelen oldukça sınırlı sayıda öneriyi kabul eder. Grup üyeleri, sadece liderle iletişim kurarken birbirleriyle nadiren iletişimde bulunurlar (Evans ve Evans 2002, ss. 18). Bu tarz liderlik, örgütsel hedeflere mümkün mertebe ulaşma gereksinimi duyduğundan görev odaklı bir davranış sergiler. Otoriter liderler her zaman kendi kendilerine karar alırlar ve astlarının kararların alınması sürecine katılmalarına izin vermezler. Otoriter liderlik tarzına sahip yöneticiler, astlarını çok yakından izlerler. Lider kendi astlarına yakın olarak çalışmak ister. Bu liderlik tarzı astlarına güven vermez (Bartol ve Diğ., 2003).

2.1.6. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bu liderlik tarzı ciddi bir otorite sergilemeksizin grubun kendi kararlarını geliştirmeleri konusunda olanak sağlar. Lider, belirli bir biçimde gruba destek verir, gerekli bilgiyi sağlar ve sorulan sorulara cevaplar verir. Ayrıca lider, çok az eleştiride bulunarak değerlendirmeler yapar ve çalışanları tehdit etmez. Serbest bırakıcı lider, çalışanların kendi kararlarını almalarını sağlar. Bu lider her zaman karar almaktan kaçınır ve önemli sorulara cevap vermeyi geciktirir (Bartol ve Diğ., 2003). Bu liderlik tarzı, liderler ve astlar arasında iyi ilişkiler geliştirir. Liderler astlarını kolayca kontrol edebilirler ve yine astlarının üzerinde iyi bir denetim uygularlar. Serbest bırakıcı liderlerin astları nihai kararların alınması için kendilerini destekleyecek olan başka kaynakları aramak zorunda kalırlar (Meunjohn, 2007, ss. 265-280).

2.2. Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi

Yaratıcılık standartlara meydan okuyan, değişime yol açan ve yararlı olduğu bilinen yeni veya alışılmadık özellikteki fikirlerin ortaya çıkarılması olarak tanımlanır. Örgütlerdeki ve faaliyette bulunulan yerlerdeki yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar, örgütlerdeki birey ve takımların yaratıcı performansını arttıran unsurların ve yaratıcılık kavramının öncüllerinin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır. Bireysel düzeyde ele alındığında kavramsal unsurlar ve özellikle yaratıcı problem çözme süreçleri veya bilişsel süreçler yaratıcı problem çözümüyle (bireylerin değerlendirme tarzları ve problem çözümünde bilgiyi kullanma biçimleri gibi) iş yerinde bireysel ve takım düzeylerinde katkıda bulunması bakımından ele alınmış olmaktadır (Mumford ve Hunter, 2005, ss. 11-73).

Yaratıcılık yeni fikirlerin geliştirilmesi faaliyeti - yani yeni ve faydalı olacağı kabul edilen yeni fikirleri üretme süreci - olarak tanımlanır. Dolayısıyla yaratıcı performans veya yaratıcılık uygun (kullanışlı) olacağı düşünülen, yeni (özgün) fikirlerin ortaya konulması

bakımından ifade edilmektedir. Yaratıcı problem çözümü ilgili fikri değerlendirme, seçme ve uygulama sürecinin planlanmasını kapsayan uygulama aşamasının yanı sıra fikrin belirlenmesi, düzenlenmesi, fikir hakkında bilgi toplanması ve ifade edilmesi süreçlerini kapsayan üretim aşamasıyla ilişkili olan temel yaratıcı süreçler olarak tanımlanmaktadır (Reiter-Palmon ve Illies, 2004, ss. 55-77).

Bilgi iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır: içsel yani bireyin zaten sahip olduğu bilgisine ve uzmanlığına dayalı olan bilgi veya dışsal olarak bilinen bilginin herkesçe elde edilebildiği kitaplar gibi başka çalışanlardan, sosyal ağlardan veya yazılı kaynaklardan geldiği açık bilgi. Bilginin araştırılması, edinilmesi veya enformasyonun önemi konusunda ilave bir destek dış kaynaklardan özellikle, zayıf bağlar ve bunların yaratıcı problem çözümü için önemi konusunda yapılan bir çalışmadan gelmektedir. Zayıf bağlar, seyrek bir etkileşim, oldukça kısa bir geçmiş ve sınırlı (duygusal) bir yakınlıkla simgelenen sosyal ilişkilerdir (Baer, 2010, s. 592).

Zayıf bağların gereksiz bilginin olmadığı, çok değişik kaynaklara erişimin söz konusu olduğu ve çok geniş bağlantılar dolayısıyla yaratıcılıkla ilişkili olması gerektiği ileri sürülmektedir. Ampirik araştırmalar, daha zayıf bağların yaratıcılıkla ilişkili oldukları konusundaki bulguları bu fikri desteklemektedir. Farklı bilgiye sahip olunması yaratıcı problem çözümü için önemli olurken yeterli değildir. Farklı bilginin sağladığı avantaj yalnızca birey ilgili bilginin önemli olduğunun farkına varır ve onu yeni bir tarzda hali hazırdaki bilgiyle entegre edebilirse değerlendirilebilir (Perry-Smith, 2006, ss. 85-101).

2.3. Kariyer Tatmini

Kariyer başarısı, pozitif psikolojik veya işle ilişkili sonuçlar ya da kişinin iş deneyimlerinin bir sonucu olarak elde etmiş olduğu başarılar toplamı şeklinde tanımlanır. Kariyer başarısı genellikle objektif veya dışsal ve subjektif veya içsel olmak üzere iki kısma ayrılır. Objektif kariyer başarısı terfi ve ücret konusunda kaydedilen ilerlemeler gibi doğrudan bir biçimde gözlenebilir başarılar olarak adlandırılır. Subjektif kariyer başarısı ise bireyin kariyer başarılarından elde etmiş olduğu tatmin olarak tanımlanır ve iş tatmini veya kariyer tatmini ile birlikte değerlendirilir (Heslin, 2005, ss. 113-136).

Kariyer başarısı, bireylerin kendi hedef ve istekleri ile ilgili olarak kariyerlerindeki ilerlemenin, elde ettikleri başarıların ve beklenen sonuçların değerlendirilmesi olarak nitelendirilir. Subjektif kariyer başarısının odağındaki değişim, başarı konusundaki ölçütün dışsal olmasından ziyade içsel olarak karşımıza çıktığı durumda yine bireylerin örgütsel

yönelimlilikten daha çok kendi kariyerlerini kendilerinin yönetmelerinin beklendiği kariyer bağlamındaki değişimle tutarlı olmaktadır (Hall ve Chandler, 2005, ss. 155-176).

Kariyer tatmini konusundaki araştırma, kariyer tatmininin sadece bireylerden kaynaklanan değişkenlerden değil yine aynı zamanda örgütlerdeki bir takım değişkenler tarafından etkilendiğini ileri sürmektedir. Kariyer tatmininin belirleyicilerinden birisi genellikle gelişme ve özellikle kariyer geliştirme ile çalışanların öğrenmelerini destekleyen örgütsel öğrenme kültürüdür. Çalışanların kariyer gelişimleri ile birlikte tatmin olmaları, onların kendileri için belirledikleri hedeflere ulaşıldığında ve örgütsel hedefler karşılandığı zaman gerçekleştirilebilir. Örgütün ve bireyin hedefleri arasında böylesine bir uyumun sağlanması örgütsel bağlılığın artmasını da sağlar. Daha iyi bir örgütsel öğrenme kültürünün olduğunu algılayan çalışanlar, karşılıklılık kuralı ve sosyal değişim teorisine ilişkin motivasyonel süreçlerini kullanarak daha yüksek kariyer tatminine sahip olurlar ve yüksek bir bağlılık düzeyini sergilerler (Lee ve Bruvold, 2003, ss. 981-1000).

Kariyer tatmini, bireylerin inandıkları kariyer ilerlemesinin belirlemiş oldukları hedefler, sahip oldukları değerler ve tercihler ile ne ölçüde tutarlı olduğunu ölçmektedir. Kariyer tatmini çoğu kez Greenhaus ve arkadaşları tarafından (1990) geliştirilmiş bulunan kariyer tatmini ölçeği kullanılarak ölçülür. Kariyer tatminini ölçen çok sayıda araştırmada bu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, kariyer tatminini ölçen 20 araştırmadan 14'ünde kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır (Arthur, Hall ve Lawrence, 2005).

3. Liderlik Tarzı, Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

Mumford ve arkadaşları (2000, s. 38), bir liderin problem çözme yeteneklerinin, liderin problemleri çözme becerileri ile sergilemiş olduğu en üst düzey liderlik yeteneklerinden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre, dört liderlik davranış yapısı (karmaşık problem çözme becerisi, bilgi ve bilişsel yetenekler, motivler ile kişilik ve ayırıcı özellikler) arasındaki en yüksek korelasyonun problem çözme becerileri ölçeğinde olduğunu bulmuşlardır. Sözü geçen bu yazarların araştırmasına göre, korelasyon matrisinde en yüksek rakamlar olarak sırasıyla .55 ve .60 olan problem çözme becerileri ölçeği arasında ikili ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Izgar (2008, ss. 535-548), deneyimli okul müdürlerinin liderlik davranışları ve onların problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi araştırdığı bir çalışmada (diğer başka unsurlar

yanında) problem çözmeyi liderliğin bir unsuru olarak tespit ederek ifade ederek, deneyimli okul müdürlerinin etkili bir liderlik sergilemeleri için bu kişilerin liderlik becerilerini taşımaları ve müdürlüğün değerinin bu görevi yerine getirenlerin problemleri çözme konusundaki başarısına göre ölçülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yazarın araştırması, deneyimli müdürlerin problemlere karşı daha duyarlı ve bunlarla baş etme konusunda kendilerine güvenilen okullarda çalıştırıldıklarını ve problem çözme becerileri ile okul türü arasında da anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca araştırma, kıdemli müdürlerin problemlerle baş etmede daha rasyonel bir yol olarak otoriter davranışı kullandıkları liderlik davranışı ile problem çözme becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu da ortaya koymuştur.

Mumford ve arkadaşları (1993, ss. 151-195), lider ve liderlik davranışının özelliklerini araştırmaya çalıştıkları bir başka çalışmada, gelecekteki liderlik davranışının bir belirleyicisi olarak genç liderler için hangi bilgilerin gerekli olduğunu araştırdılar. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, liderliğin ilk ortaya çıktığı özelliklerle benzer olduğunu desteklerken Mumford ve arkadaşları (1993, ss. 151-195), liderin belirli özelliklerini ortaya koyan liderlik davranışına yaklaşım kazandırmada önemli bir adım atmışlardır. Yazar ve arkadaşlarına göre çok sayıda özellik ve beceri arasında problem çözme yeteneği etkili liderlik için gerekli olmakta ve onun çok önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hall'a (1976, s. 4) göre kariyer kavramı, bireyin hayatı boyunca yaşadığı işiyle ilgili deneyimleri ve yerine getirmiş olduğu faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Kariyer tatmini konusunu araştırmanın bir kaç olumlu nedeni bulunmaktadır. Birincisi, kariyer tatmini kendi çapında önemli bir değişkendir. Kariyer tatmini, çalışma hayatı boyunca yaklaşık 100,000 saat çaba gösteren sıradan bir Amerikan işçisinin sahip olduğu hislerin özetidir (Career Strategists, 2004). İkincisi kariyer tatmini, hali hazırda yapılan araştırmaların amaçlarıyla uygunluk içerisindedir. Birey, insan kaynakları yöneticiliği pozisyonunun en üst düzeyine ulaşmaya kadar genellikle önemli bir çıraklık dönemini geçirerek insan kaynakları uzmanlığı rolleriyle (tazmin ve eğitim uzmanlığı gibi) hizmet etmiş olacaktır. Bu nedenle, bireylerin kendilerini muhtemelen bir kariyer olarak insan kaynakları yöneticiliği düzeyine yükselme doğrultusunda çaba gösterecek şekilde odaklanmaları akla yatkın görünmektedir (Lounsbury ve Diğ., 2008, ss. 2-15).

Üçüncüsü, son dönemde ilgili literatür, değer katan nitelikte bir kariyer tatmini konusunda kavramsal bir alt yapı sunmaktadır. Judge ve arkadaşları (1999, 622), kariyer

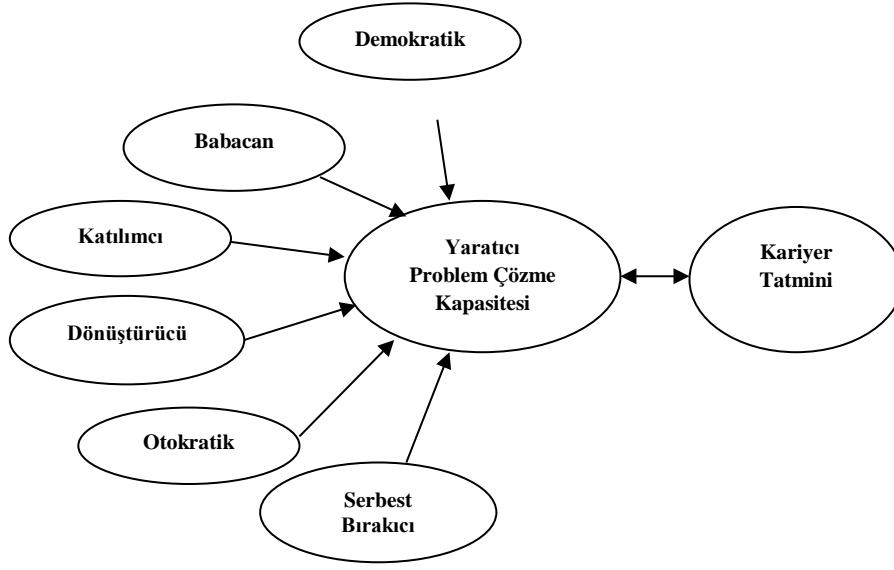
başarısını içsel ve dışsal bileşenlerine ayırmışlardır. İçsel kariyer başarısı, bireyin kendi kariyerine karşı vermiş olduğu öznel tepkiler şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Judge ve arkadaşları tarafından ileri sürülen içsel kariyer başarısı, hali hazırdaki kariyer tatmini kavramı araştırmalarıyla yakından ilişkilidir. Dördüncü ve son olarak araştırmacıların kariyer tatminin kökenlerini araştırmaya başlamış oldukları anlaşılmaktadır (Judge ve Diğ., 1999, ss. 621-652).

Boudreau ve arkadaşlarının bulgularıyla uygunluk içerisinde Seibert and Kramer (2001), 496 çalışandan oluşan örnekleme dışadönüklüğün kariyer tatminiyle pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna ilave olarak yazarlar yine nevrotiliğin kariyer tatminiyle negatif bir ilişki içerisinde olduğunu buldular. Lounsbury, Loveland ve arkadaşları (2003, ss. 142-146), 13 farklı kişilik özelliğinin kariyer geçişleri yaşayan 5932 bireyden oluşan bir örnekleme kariyer tatminiyle anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, üç temel özellik setinin -duygusal esneklik, iyimserlik ve iş odaklı olma- kariyer tatmini ölçөгindeki varyansın çoğunu açıkladığını belirlemişlerdir.

4. Araştırmanın Metodolojisi

4.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasındaki İlişkilerin ortaya konulması amacıyla tasarlanmış olan araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki Şekil 1'de gösterildiği gibidir. Literatür incelendiğinde bu araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı sayıda oldukları görülmüştür. İnsan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzı örgütlerdeki insan kaynakları potansiyelinin harekete geçirilmesi ve örgüt vizyonuna anlam kazandırılması açılarından oldukça önemlidir. Diğer taraftan, örgütlerin karşılıklarına çıkan problemlerin çözümünden dersler çıkarmak suretiyle bu dersleri daha yeni ve farklı durumlarda etkili birer çözüm aracına dönüştüren dinamik öğrenme modelleri oldukları görülmektedir. Bu kapsamda bir örgütün problemlere yaratıcı çözüm bulma yeteneklerinin, insan kaynaklarının seçimi ve işe alımı sırasında şekillendirilmeye başlandığı bilinmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışının, bir yandan örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ile diğer taraftan örgütteki kariyer tatmini ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkiler içerdiği söylenebilir.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu araştırma kapsamında insan kaynakları yöneticilerinin liderlik davranışı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler ve etkiler analiz edilerek bu ilişkilerin ve etkilerin anlamlılık düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma doğrultusunda test edilmek amacıyla tasarlanan hipotezler şunlardır:

H1: İnsan kaynaklarında demokratik liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: İnsan kaynaklarında babacan liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: İnsan kaynaklarında katılımcı liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: İnsan kaynaklarında dönüştürücü liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: İnsan kaynaklarında otokratik liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: İnsan kaynaklarında serbest bırakıcı liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: İnsan kaynaklarında sergilenen liderlik davranışı ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8: Örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.2. Ölçüm Araçları

Araştırma çerçevesinde belirlenmiş olan hipotezlerin test edilmesini sağlayacak verilerin elde edilmesi amacıyla bir anket hazırlanmıştır. Araştırmada anket yönteminin kullanılmasıyla, araştırma probleminin çözümlenmesi ve araştırmanın kavramsal modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine katkıda bulunacak verilerin sistemli bir şekilde elde edilmesi hedeflenmektedir. Araştırmaya katılan personelin sahip oldukları demografik özelliklerinin ortaya çıkarılması ve örneklem kapsamındaki değişkenlerin ölçülmesi için 4 farklı kategori halinde sorular yöneltilmiştir. Soru formunda, kontrol değişkeni olarak demografik bilgileri içeren birinci bölüm dışındaki bölümlerde kullanılan değişkenlerin tamamı, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipinde tasarlanan ölçeklerle ölçülmeye çalışılmıştır.

Kontrol Değişkenleri: Anketin birinci bölümünde araştırma kapsamındaki örnekleme ilişkin demografik özellikleri ortaya koymaya yönelik sorular bulunmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, örgütteki deneyim süresi, mesleki deneyim yılı ve örgütteki görevine ilişkin sorular sorulmuştur.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Liderlik Tarzı: Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan liderlik tarzları, Ogbonna ve Harris (2000, ss. 766-788) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Liderlik tarzı ölçeği otokratik, demokratik, serbest bırakıcı ve babacan liderlik davranışı olmak üzere dört boyuttan oluşmuştur. Söz konusu ölçekte otokratik liderlikle ilgili 5, demokratik liderlik davranışıyla ilgili 23, serbest bırakıcı liderlikle ilgili 3, babacan liderlikle ilgili 10 soru yer almıştır. Ölçekte otokratik liderlikle ilgili olarak; "Yöneticiler, işletmedeki çalışanların kendilerine itaat etmelerini isterler" gibi sorular yer almıştır. Demokratik liderlik boyutunu ölçen sorular; "Amirimle direk konuşabilme ve düşüncelerimi aktarabilme imkânım vardır" gibi sorulardan oluşmuştur. Serbest bırakıcı liderlik boyutunda; "Yöneticim, gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur" gibi sorular sorulmuştur. Liderlik davranışının son alt boyutu olan babacan liderlikle ilgili olarak ölçekte; "Yöneticiler, işletme içerisinde çalışanları sürekli korur" gibi sorular sorulmuştur. Ölçekte kontrol amaçlı olarak olumsuz sorulara yer verilmiş ve bu sorular analiz sırasında ters biçimde değerlendirmeye alınmıştır.

Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi: Araştırma kapsamında hazırlanmış olan anket formunun üçüncü bölümünde, örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesinin ölçülmesine dönük sorular bulunmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden birisini oluşturan yaratıcı problem çözme kapasitesi, Carmeli ve diğerlerinin (Carmeli ve Diğ., 2013, 95-122) çalışmalarında kullanmış oldukları yaratıcı problem kapasitesi ölçeğinden yararlanılarak ölçülmeye çalışılmıştır.

Yaratıcı problem çözme kapasitesi ölçeğinin problemleri tanımlama ve yorumlama boyutunda 2, fikir üretme boyutunda 2, fikri değerlendirme boyutunda 2 ve fikri uygulamaya geçirme boyutunda 2'şer soru sorulmuştur. Yaratıcı problem çözme ölçeğinde örneğin; "İşletmede çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili problemleri yaratıcı bir biçimde ifade etme becerisine sahiptir", " İşletmede çalışanlar, yapılan işlerle ilgili problemleri çözmek için yeni fikirler üretme yeteneğine sahiptir", "İşletmede çalışanlar, yapılan işle ilgili belirli bir problemin çözümü için en elverişli çözümü seçme yeteneğine sahiptir" ve "İşletmede çalışanlar, işle ilgili belirli bir problemi çözmek için seçilen yeni fikirleri etkili bir şekilde uygulamaya geçirme yeteneğine sahiptir" gibi sorular sorulmuştur.

Kariyer Tatmini Ölçeği: Anketin dördüncü bölümünde, kariyer tatmini değişkeninin ölçülmesiyle ilgili sorular bulunmaktadır. Örgüt içerisindeki personelin kariyer amaçları, kariyer dizisi, kariyer yollarını ve kariyer ilerlemelerini kariyer tatmini şeklinde bir bütün olarak ölçmek amacıyla ilgili ölçekte 5 soru sorulmuştur. Kariyer tatmini, Reiter-Palmon ve Illies (2004, ss. 55-77) tarafından yapılan kavramsallaştırmaya dayalı olarak ölçülmeye çalışılmıştır. İlgili ölçekteki her madde araştırmaya katılanlarca cevaplandırılan beş dereceli bir cevaplama ölçeği olarak yer almıştır. Bu ölçekte örneğin, "Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum" ve "Yeni beceriler geliştirme konusunda belirlemiş olduğum hedeflere ulaşmak doğrultusunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum" gibi sorular sorulmuştur.

4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırma kapsamında gerekli olan veriler yapılandırılmış anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu hazırlanmadan önce ayrıntılı bir literatür taraması gerçekleştirilerek uzman kişilerle görüşülmüş, gerekli olan durumlar için geri beslemeler alınarak objektif, açık ve anlaşılır ifadelerle desteklenen bir anket formu geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırmaya katılanların düşünce ve algıları odak olarak alınmıştır. Anket formlarının doldurulmasında yüz yüze görüşmeler yapılmış, elektronik posta ve telefon

gibi çok düzeyli iletişim kanalları ile de veri toplama süreci desteklenmiştir. Tamamlanan anketler kayıt altına alınırken MS Excel ofis programından yararlanılmış ve analiz için uygun olan veriler SPSS 20 istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

4.4. Araştırma Kapsamı

Bu araştırma, Aydın İlinde turizm alanında faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Sektörün doluluk performansının yüksek olduğu Haziran ve Ağustos arasında yürütülen veri toplama sürecinde, ilgili işletmelerde ortalama 1250 çalışanın görev yaptığı bilgisi elde edilmiştir. Araştırmanın örneklem büyüklüğü, %5 anlam düzeyinde ve %5 örneklem hatası ile 362 kişi olarak belirlenmiştir. Çalışmada, veri toplama sürecinin maliyet ve zaman sınırlamaları nedeniyle evrenin tümü üzerinde sürdürülmesinin mümkün olmaması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlgili işletmelerin insan kaynakları yönetimi bölümleri aracılığıyla gerçekleştirilen veri toplama süreci sonunda 130 anket toplanmıştır. Örneklem büyüklüğünün 362 olmasına karşılık belirlenen sayıya erişilememesi araştırmanın önemli bir sınırlılığdır. Preacher ve MacCallum (2002, ss. 153-161) örneklem büyüklüğü/madde sayısı oranının 3 ile 10 arasında olması gerektiğini ifade ederlerken, Sapnas, ampirik bir çalışmada örnek büyüklüğünün en az 100 ile 200 arasında olması gerektiğine işaret etmektedir (Sapnas, 2004, ss. 3-4). Yazarların bu değerlendirmeleri göz önüne alınarak, bu çalışmanın örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, anketlerin geriye dönüş oranının %35 olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan 130 çalışandan %62,3'ü erkek, %37,7'si kadındır. Araştırma kapsamındaki personelin %13,8'i 18-25 yaş arasında, %27,7'si 26-30 yaş grubunda, %33,1'i 31-40 yaş arasında, %20'si 41-50 yaş arasında, %5,4'ü ise 51 ve daha üzerinde bir yaşa sahip bulunmaktadır. Ankete katılan personelin %8'i ilköğretim, %6,9'u lise, %80'i yüksekokul ve üniversite ile %11,5'i yüksek lisans ve geriye kalan %8'i de doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Ankete cevap veren çalışanların %15,4'ü 2 yıla kadar deneyime sahipken, %24,6'sı 2-5 yıl deneyim, %27,7'si 6-10 yıl deneyim, %16,9'u 11-15 yıl deneyim ve son olarak da %15,4'ü 16 yıl ve üzeri bir zaman diliminde deneyim sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Anket kapsamında değerlendirilen çalışanların görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında, %4,6'sı şirkette ortak veya sahip durumunda olduklarını, %10,8'i şirketin müdürü olduğunu, %24,6'sı çalıştıkları departmanın sorumlusu olduğunu, %12,3'ü alt kademe operasyon yöneticisi olduğunu ve son olarak %47,7'si yönetici olmayan personel olduklarını

belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki personelin %64,6'sının evli, %33,8'inin bekar oldukları görülmüştür.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın operasyonel değişkenlerinin ölçümü amacıyla geliştirilmiş bulunan ölçeklerin güvenilirlikleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri, tekli ve çoklu hiyerarşik analizlerine ilişkin sonuçlar araştırmanın bulguları başlığı altında açıklanmaya çalışılmıştır.

4.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla, Likert ölçeğinin kullanıldığı ölçeklere Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Liderlik tarzı değişkeninin alt boyutlarına uygulanan Cronbach's Alpha analizi sonucunda otokratik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,747; demokratik liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,954; serbestlik tanıyan liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,741; babacan liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,951; dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,900 ve son olarak da katılımcı ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,868 olarak hesaplanmıştır. 8 maddeden oluşan yaratıcı problem çözme kapasitesine uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik değeri 0,948 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan kariyer tatmini ölçeğine uygulanan Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ilgili ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucu 0,938 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin tümünün Cronbach's Alpha değerlerinin 0.70'ten büyük olduğu ve yeterli güvenilirlikte oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum ankette yer alan maddelerin araştırmaya katılanlarca yeterince iyi anladıklarına da işaret etmektedir. Ölçeklere uygulanan güvenilirlik analizleri sonuçları, araştırmada yararlanılan tüm ölçeklerdeki faktörlerin güvenilirlik düzeylerini ifade eden Alpha katsayısının 0.70 üstünde olduğunu ve dolayısıyla da ölçeklerin her birinin içsel tutarlılığa sahip bulunduğunu göstermektedir.

4.5.2. Faktör Analizi

Araştırma modelinin değişkenlerini oluşturan liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini ölçeklerinin kapsam/içerik geçerliliklerinin yanı sıra yapı geçerlilikleri de test edilmiştir. Bu doğrultuda değişkenlere ilişkin ölçeklere Principal Component metoduyla Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan

her bir maddenin ayırt edicilik düzeyini tespit etmek amacıyla madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Araştırmada, 36 maddeden oluşan liderlik tarzı ölçeğine uygulanan faktör analizi ile ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda elde edilen verilere bir faktör analiz tekniği olan Temel Bileşenler Analizi tekniği uygulanırken, ilgili ölçeğin bağımsız alt faktörlere sahip olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla Varimax Dik Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Liderlik tarzı ölçeğinin faktör analizi ve madde analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Liderlik Tarzları İle İlgili Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ortalama	Faktör Yük Değerleri	Özdeğeri	Varyansın Açıklanma Oranı
Faktör 1: Demokratik Liderlik	LDTZ1	3,51	,794	18,970	21,114
	LDTZ2	3,45	,741		
	LDTZ3	3,43	,710		
	LDTZ4	3,40	,695		
	LDTZ5	3,42	,691		
	LDTZ6	3,33	,679		
	LDTZ7	3,42	,673		
	LDTZ8	3,71	,655		
	LDTZ9	3,62	,597		
	LDTZ10	3,59	,561		
	LDTZ11	3,52	,533		
	LDTZ12	3,50	,516		
Faktör 2: Babacan Liderlik	LDTZ13	3,65	,812	2,283	19,922
	LDTZ14	3,52	,709		
	LDTZ15	3,53	,708		
	LDTZ16	3,46	,678		
	LDTZ17	3,61	,660		
	LDTZ18	3,58	,656		
	LDTZ19	3,52	,648		
	LDTZ20	3,58	,626		
	LDTZ21	3,61	,541		
	LDTZ22	3,73	,529		
Faktör 3: Katılımcı Liderlik	LDTZ23	3,58	,669	1,656	10,252
	LDTZ24	3,54	,641		
	LDTZ25	3,49	,639		
	LDTZ26	3,54	,530		
Faktör 4: Dönüştürücü Liderlik	LDTZ27	3,35	,632	1,278	8,761
	LDTZ28	3,70	,579		
	LDTZ29	3,47	,570		
	LDTZ30	3,65	,514		
	LDTZ31	3,57	,411		
Faktör 5: Otokratik Liderlik	LDTZ32	3,55	,813	1,173	7,432
	LDTZ33	3,73	,731		
	LDTZ34	3,36	,689		
Faktör 6: Serbest Bırakıcı	LDTZ35	3,68	,811	1,084	5,975
	LDTZ36	3,65	,751		

Faktör Çıkarma Metodu: Temel Bileşenler Analizi; Döndürme metodu: Varimax
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği : %94 p<0,05
Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,973; Ölçeğin genel ortalaması:3,5430
Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:4094,556 Açıklanan toplam varyans: 73,457

Liderlik tarzları ölçeğinin yapısal geçerliliğine dönük faktör analizinin uygulanması sırasında faktör sayısının belirlenmesinde özdeğerin (Eigenvalue) 1'den büyük olmasına, faktörün en az 0,300 düzeyinde yüke sahip olmasına, asıl ölçekte iki maddenin tek bir faktörü oluşturduğu göz önüne alınarak her bir faktörün en az iki maddeden oluşmasına, binişik

durumda olan iki faktör arasındaki yük farkının en az 0,100 olmasına özen gösterilmiştir (Hair ve Diğ., 2002, ss. 99-100). Liderlik tarzları ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi çerçevesinde sahip olduğu yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla uygulanan faktör analizi sonucunda, ilgili ölçekteki soru ifadelerinden hiç birisinin değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde ‘Measures of Sampling Adequacy’ (MSA) 0,50’nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, 36 ifadeden oluşan, özdeğerleri (eigenvalues) 1 ve üzerinde olan 6 faktör ortaya çıkmıştır (KMO=0,940, p=0,000). Toplam açıklanan varyans %73,457 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla kullanılmış bulunan ölçeğin boyutları, orijinal ölçekten farklı bir dağılım göstermemiştir. Analiz sonucunda elde edilen faktörlerin orijinal ölçekteki gibi, "Demokratik Liderlik (Açıklayıcılığı %=21,114)", "Babacan Liderlik (Açıklayıcılığı %=19,922)", "Katılımcı Liderlik (Açıklayıcılığı %=10,252)", "Dönüştürücü Liderlik (Açıklayıcılığı %=8,761)", "Otokratik Liderlik Açıklayıcılığı %=7,432)" ve "Serbest Bırakıcı Liderlik (Açıklayıcılığı %=5,975)" oldukları tespit edilmiştir.

Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi doğrultusunda yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda belirlenen soru ifadelerinden hiçbirinin sahip olduğu değerlerin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde ‘Measures of Sampling Adequacy’ (MSA) 0,50’nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları anlaşılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda 8 ifadeden oluşan, özdeğerleri (Eigenvalues) 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek faktör elde edilmiştir (KMO=0,928, p=0,000). Yaratıcı problem çözme kapasitesini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin açıklayıcılığı %73,392 olarak bulunmuştur. Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ölçeğine uygulanan faktör analizi ve madde analizi sonuçları Tablo 2'de gösterildiği gibi olmuştur.

Tablo 2. Yaratıcı Problem Çözme Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ortalama	Faktör Yük Değerleri	Özdeğeri	Varyansın Açıklanma Oranı
Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi	YPÇK1	3,67	,903	5,871	73,392
	YPÇK2	3,62	,901		
	YPÇK3	3,67	,881		
	YPÇK4	3,68	,880		
	YPÇK5	3,62	,851		
	YPÇK6	3,69	,829		
	YPÇK7	3,67	,820		
	YPÇK8	3,67	,780		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi: %92,8 p<0,05 Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:914,746 Açıklanan toplam varyans: 73,392 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,948; Ölçeğin genel ortalaması:3,6612					

Araştırma kapsamındaki Kariyer Tatmini Ölçeği'nin Açıklayıcı Faktör Analizi kapsamında yapı geçerliliğini test etmeye yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan hiçbir soru ifadesi değerlerinin, Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) 0,50'nin altında kalmadığı ve faktör analizine uygun oldukları belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda 5 ifadeden oluşan, özdeğerleri (Eigenvalues) 1 ve üzerinde olan, orijinal ölçekteki gibi tek bir faktör olduğu tespit edilmiştir. (KMO=0,860, $p=0,000$, Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:532,317). Kariyer tatmini düzeyini ölçmek için kullanılmış bulunan ölçeğin açıklayıcılığı %77,623 olarak bulunmuştur. Kariyer Tatmini Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi ve madde analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Kariyer Tatmini Ölçeği İle İlgili Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Ortalama	Faktör Yük Değerleri	Özdeğeri	Varyansın Açıklanma Oranı
Kariyer Tatmini	KTÖ1	3,72	,923	3,881	77,623
	KTÖ2	3,69	,911		
	KTÖ3	3,74	,904		
	KTÖ4	3,64	,851		
	KTÖ5	3,75	,811		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi: %860, $p<0,05$ Barlett's Küresellik Testi için Ki-Kare:532,317, Açıklanan toplam varyans: 77,623 Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı:0,938; Ölçeğin genel ortalaması: 3,7080					

Araştırmanın kavramsal modelinde bulunan "Liderlik Tarzı", "Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi", "Kariyer Tatmini" değişkenleriyle ilgili olarak yapılan Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's Test of Additivity) sonucunda, "Liderlik Tarzı" altı boyut altında, "Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi" ve "Kariyer Tatmini" değişkenleri ise tek boyut altında analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma modeli kapsamındaki tüm operasyonel değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve korelasyon analizi sonucunda aşağıdaki Tablo 4'de görüldüğü üzere tüm değişkenlerin birbirleri arasında farklı düzeylerde ilişkiler bulunduğu anlaşılmıştır.

Aşağıdaki korelasyon matrisindeki veriler yakından incelendiğinde, liderlik tarzı boyutlarını oluşturan değişkenlerle yaratıcı problem çözme kapasitesi arasında %1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde ilişkiler olduğu anlaşılmaktadır. Matriste aynı şekilde, liderlik tarzı boyutları ile kariyer tatmini arasında da pozitif biçimde ve anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir. Korelasyon matrisi kapsamındaki veriler değerlendirildiğinde, liderlik tarzına ilişkin boyutlardan yaratıcı problem çözme kapasitesi ile en fazla ilişkisi bulunan boyutun demokratik liderlik modeli olduğu ($r=,812$, $p<,01$) tespit edilmektedir. Matriste yer alan liderlik tarzı boyutlarından otokratik liderlik modeli ile yaratıcı problem çözme değişkeni arasındaki

ilişkinin diğer boyutlarla yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkiye göre çok daha zayıf olduğu görülmektedir ($r=,391$, $p<,01$). Liderlik tarzı değişkeni ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde, kariyer tatmini ile en fazla ilişkisi olan liderlik boyutunun demokratik liderlik davranışı olduğu ($r=,705$, $p<,01$), liderlik tarzına ilişkin boyutlardan serbest bırakıcı liderlik modelinin kariyer tatmini ile ilişkisi en zayıf durumda olan değişken olduğu tespit edilmiştir ($r=,327$, $p<,01$). Araştırma değişkenlerinden yaratıcı problem çözme kapasitesi ile kariyer tatmini arasında da pozitif yönde ve anlamlı seviyede ilişkiler olduğu anlaşılmıştır ($r=,812$, $p<,01$). Korelasyon matrisindeki temel değişkenleri ifade eden liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiler bir bütün olarak ele alındığında, liderlik tarzı değişkeni ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkinin ($r=,787$, $p<,01$), liderlik tarzı ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye göre ($r=,723$, $p<,01$) çok daha kuvvetlice, pozitif yönde ve anlamlı bir seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Demokratik Liderlik	--								
2-Babacan Liderlik	,808**	--							
3-Katılımcı Liderlik	,784**	,800**	--						
4-Dönüştürücü Liderlik	,796**	,786**	,720**	--					
5-Otokratik Liderlik	,347**	,402**	,370**	,499**	--				
6-Serbestiyetçi Liderlik	,347**	,411**	,368**	,425**	,489**	--			
7-Liderlik Tarzı	,868**	,882**	,854**	,889**	,645**	,640**	--		
8-Yaratıcı P.Ç.K	,812**	,707**	,707**	,667**	,391**	,449**	,787**	--	
9-Kariyer Tatmini	,705**	,641**	,662**	,684**	,384**	,327**	,723**	,812**	--
Ortalama	3,4759	3,5721	3,5349	3,5492	3,5487	3,6654	3,5490	3,6606	3,7077
Std. Sapma	,96636	,96647	,98660	,99715	,92049	,95111	,76397	,95822	,96389

** Korelasyon anlamlılığı .01 düzeyi, * Korelasyon anlamlılığı .05 düzeyi.

Şekil 2. Değişkenler arası Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

4.5.3. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Çalışmada belirlenmiş bulunan hipotezlerin test edilmesi için tekli, çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Aşağıdaki Tablo 4'te de gösterildiği gibi liderlik tarzı boyutlarının yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak yedi regresyon modeli kurulmuştur. Modellerin istatistiksel düzeyde anlamlı ve geçerli oldukları görülmektedir.

Tablo 4. Liderlik Tarzları ve Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi İlişkisi

Model	R	R ²	Düz. R ²	F	T	P	Dem.	Baba	Katıl.	Dön.	Oto.	Ser.
1	,812	,659	,656	243,67	4,635	,000	,812**					
2	,707	,500	,496	126,93	4,967	,000		,707**				
3	,815	,664	,658	122,43	3,838	,000	,711**	,125*				
4	,747	,557	,550	79,325	3,912	,000			,456*	,348**		
5	,827	,683	,673	65,300	3,370	,000	,702**	,021*	,132*	,000*		
6	,490	,240	,228	20,055	4,649	,000					,226**	,231**
7	,845	,713	,699	49,349	,885	,000	,726**	,002*	,099*	,083*	,055*	,171**

Kurulan birinci regresyon modelinde, liderlik tarzları olarak demokratik liderlik davranışlarının, modelin bağımlı değişkenini ifade eden yaratıcı problem çözme kapasitesi değişkeniyle olan ilişkisi ortaya konulmaktadır. Modelle ilgili yapılan regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzları olarak demokratik liderlik davranışlarının ($\beta=.812$, $p<.01$) örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi üzerinde etkisi olduğu ve tek bağımsız değişkenli modelin örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini (0,000 anlamlılık seviyesinde) %81,20 oranında açıkladığını göstermektedir. Analiz kapsamında babacan liderlik ile ikinci regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İkinci modelde babacan liderlik davranışı ile yaratıcı problem çözme kapasitesi ilişkisi test edilmiştir. Kurulan model istatistiksel düzeyde anlamlıdır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, babacan liderlik tarzının örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini (0,000 anlamlılık seviyesinde) etkilediği ($\beta=.707$, $p<.01$) tespit edilmiştir. Kurulan üçüncü regresyon modelinde, demokratik ve babacan liderlik tarzlarının iki farklı bağımsız değişkenler olarak örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda, her iki değişkenin de yaratıcı problem çözme kapasitesine etki ettiği (0,000 anlamlılık seviyesinde) anlaşılmaktadır ($\beta=.711$, $\beta=.125$, $p<.01$). İki bağımsız değişkenden oluşan ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülen dördüncü regresyon modeli ile katılımcı ve dönüştürücü liderliğin örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkileri test edilmektedir. Regresyon analizi sonucunda, her iki liderlik tarzının da yaratıcı problem çözme kapasitesini anlamlı ve pozitif bir biçimde etkiledikleri tespit edilmiştir ($\beta=.456$, $\beta=.348$, $p<.01$). Kurulan beşinci regresyon modeli dört bağımsız değişkenin yaratıcı problem çözme kapasitesine etkilerini tespit etmek amacıyla kurulmuş olup istatistiki olarak anlamlı durumdadır. Modele ilişkin regresyon analizi sonucunda, bağımsız değişkenlerden sadece demokratik, babacan ve katılımcı liderlik tarzlarının yaratıcı problem çözme kapasitesini etkiledikleri, dönüştürücü liderliğin sözü edilen bağımlı değişken üzerine herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerin etki düzeylerine bakıldığında sırasıyla demokratik, katılımcı ve babacan liderliğin çeşitli düzeylerde etkili olduğu, dönüştürücü liderliğin bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığı ve onu açıklamadığı anlaşılmaktadır ($\beta=.702 > \beta=.132 > \beta=.021 > \beta=.000$). Araştırmanın altıncı modeli istatistiki olarak anlamlıdır. Modelde otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarının yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkileri incelenmiştir. Model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modele ilişkin regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin (otokratik ve serbest bırakıcı liderlik) örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=.226$, $\beta=.338$). Modelde bağımlı değişken üzerinde en fazla etkisi olan değişkenin serbest bırakıcı liderlik olduğu ($\beta=.338$) görülmektedir. Yedinci modelde bir bütün olarak liderlik tarzına ilişkin tüm

boyutların örgütün yaratıcılık kapasitesine etkileri analiz edilmiş ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından dönüştürücü liderliğin yaratıcı problem çözme kapasitesi üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi ($\beta = -.083$, $p < .05$) olduğu tespit edilmiş, diğer boyutların yaratıcı problem çözme kapasitesini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Modeldeki bağımsız değişkenlerin yaratıcı problem çözme kapasitesine etki sıralamasına bakıldığında, en fazla etkisi olan değişkenin demokratik liderlik olduğu ($\beta = .726$), etkisi en zayıf düzeyde kalan değişkenin ise babacan liderlik olduğu tespit edilmektedir ($\beta = .002$). Bu sonuçlarla birlikte araştırma kapsamında test edilmek üzere tasarlanan hipotezlerden H4'ün desteklenmediği, H1, H2, H3, H5 ve H6'nın ise desteklenmiş olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın 7. hipotezinde (H7), insan kaynaklarında sergilenen liderlik davranışı ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu öngörülmekteydi. Tasarlanan bu hipotezin test edilmesi amacıyla kurulan regresyon modeli Tablo 5'te gösterilmektedir. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu hipotezin test edilmesine yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda, insan kaynaklarında sergilenen liderlik davranışının çalışanların kariyer tatmini üzerinde etkisi olduğu ($\beta = .787$) ve insan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzına ait tek bağımsız değişkenli modelin kariyer tatminini (0,001 anlamlılık seviyesinde) % 78,7 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç, araştırma kapsamında tasarlanan H7'nin desteklendiğini göstermektedir.

Tablo 5. Liderlik Tarzı ve Kariyer Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini; **p< .01 *p<. 05								
Değişkenler	R	R ²	Düz. R ²	F	Anlam F	T Değeri	Std. Edilmiş Beta	P Değeri
Liderlik Tarzı	,787	,619	,616	201,155	,000	14,183	,787	,000

Araştırmada örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ile çalışanların kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu öngören H8'in test edilmesi amacıyla tek bağımsız değişkenli regresyon modeli kurulmuştur. Tablo 6'da gösterildiği gibi model istatistiki olarak anlamlıdır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulardan, yaratıcı problem çözme kapasitesinin kariyer tatminini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği ($\beta = .812$; $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu sonuçla birlikte H8'in desteklendiği görülmektedir. Bir diğer

deyişle, örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesindeki bir birimlik artış, çalışanların kariyer tatminini 0,812 birim arttıracaktır.

Tablo 6. Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi ve Kariyer Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken: Kariyer Tatmini; **p<.01 *p<.05								
Değişkenler	R	R ²	Düz. R ²	F	Anlam F	T Değeri	Std. Edilmiş Beta	P Değeri
Yaratıcı Problem Çözme Kapasitesi	,812	,660	,657	248,197	,000	15,754	,812	,000

Araştırma değişkenlerinin tespit edilmiş bulunan ilişkileri değerlendirildiğinde, liderlik tarzı ve yaratıcı problem çözme kapasitesinin kariyer tatminini pozitif bir şekilde etkiledikleri, her iki değişkenden kariyer tatmini üzerine en fazla etkisi olan değişkenin ise yaratıcı problem çözme kapasitesi olduğu anlaşılmaktadır ($\beta=.812 > \beta=.787$, $p<.01$).

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, insan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkiler bulunduğunu ispatlamaktadır. Liderlik, çalışanların örgütün performansına katkıda bulunmaları amacıyla esinlenerek harekete geçmelerinin teşvik edilmesi ve gereksinim duydukları olanakların kendilerine sağlanması olarak ifade edilebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütte üstlendikleri kritik rolleri dolayısıyla sergileyecekleri liderlik davranışı örgütün başarısı açısından önem taşımaktadır. İnsan kaynakları liderlerinin ortaya koyduğu liderlik tarzı ve eylemleri, örgüt çalışanlarının gerek duygusal düzeyde gerekse motivasyonel çerçevede yerine getirdikleri görevlerin yüksek performansla sonuçlandırılması noktasında önemli etkiler yaratır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara yakından bakıldığında, çalışmanın kavramsal modelinde gösterilen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında farklı düzeylerde ilişkiler bulunduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan boyutlar olarak demokratik, babacan, katılımcı, dönüştürücü, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ile yaratıcı problem çözme kapasitesi arasındaki ilişkiler kurulan çoklu regresyon modeli ile incelenmiş ve sonuçta ilgili değişkenler arasında anlamlı bir şekilde pozitif ve negatif yönde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarından demokratik, babacan, katılımcı, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkiledikleri anlaşılmıştır. Söz konusu tarzların etki sıralamasına

bakıldığında, yaratıcı fikir geliştirme ve uygulama süreci olarak yaratıcı problem çözme kapasitesi üzerinde en fazla açıklayıcı olan değişkenin demokratik liderlik olduğu ($\beta=.726$), etkisi en sınırlı değişkenin ise babacan liderlik olduğu görülmüştür ($\beta=.002$). Liderlik tarzı boyutlarından dönüştürücü liderlik davranışının, yaratıcı problem çözme kapasitesi ile negatif yönde ve anlamlı seviyede ilişkisi bulunduğu anlaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, konuyla ilgili küresel literatürle entegre edildiğinde, bilgi çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için gerekli olanakların sunulmasını ve liderlerin bu konuda gerekli adımları atması gerektiğini ileri süren Csikszentmihalyi'nin (2003) görüşleri ile yöneticilerin personele karşı destekleyici bir yaklaşımla harekete geçerek liderlik performanslarını geliştirmelerinin onların kariyer başarısında pozitif bir şekilde etkili olacaklarını ortaya koyan Goodstone ve Diamante (1998), Hargrove (1995) ve Hudson'ın (1999) çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmadan elde edilen özgün sonuçlardan bir diğeri, liderlik tarzının yaratıcı problem çözme kapasitesine olan etkileri konusudur. Son dönemde yaratıcılık, yenilik ve inovasyonla ilişkili çalışmalara bakıldığında, özellikle dönüştürücü liderlik davranışının örgütün problem çözme yaklaşımı ile inovasyona dönük etkilerine odaklanan çalışmaların yoğunluk gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu konuda küresel literatürde, liderliğin yaratıcılık için önemli olduğunu söyleyen Mumford ve Hunter (2005); liderlerin yaratıcı problem çözme konusunda motive edici olduklarını açıklayan Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010); liderlerin yaratıcı örgüt iklimini kolaylaştırdıklarını ortaya koyan Hunter ve diğerleri (2007) ve liderlerin yaratıcı problem kapasitesini kolaylaştıracaklarını ifade eden Reiter-Palmon ve Illies'in (2004) elde ettikleri bulgularla benzer bulguların elde edildiği görülmektedir. Bu araştırmanın kuramsal katkısı, insan kaynaklarında liderlik tarzının, örgütün yaratıcı problem çözme kapasitesi ve çalışanların kariyer tatmini üzerine etkilerinin oluşturulan bütüncül bir modelle incelenerek söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması ve bu alandaki bir boşluğun giderilmesinin sağlanması olduğu söylenebilir. Araştırmanın uygulama alanındaki katkısının liderlik tarzının, yaratıcı problem çözme kapasitesi ile kariyer tatmin değişkenlerinin ilişkilerinin Türkiye'de ilk kez test edilmesi olmaktadır.

Kaynakça

- Arthur, M. B., Hall, D. T., and Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Baer, M. (2010). "The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension", *Journal of Applied Psychology*, Volume: 95, No.3, 592–601.
- Bartol, K., Tein., M., Mathew, G. and Martin, D. (2003). *Management: A Pacific Rim Focus*, enhanced edition, McGraw-Hill, Sydney.
- Bass, B.M. (1997). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychology*, Volume: 52 No.3, 130-139.
- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. and Judge, T.A. (2001). "Effects of personality on executive career success in the United States and Europe", *Journal of Vocational Behavior*, Volume: 58, No.1, 53–81..
- Carmeli, A., Brueller, D., and Dutton, J. E. (2009). "Learning behaviours in the workplace: The role of high quality interpersonal relationships and psychological safety", *Systems Research and Behavioral Science*, Volume: 26, No.1, 81–98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E. (2010). "Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety", *Creativity Research Journal*, Volume: 22, No.1, 250–260.
- Carmeli, A., Gelbard, R. ve Reiter-Palmon, R. (2013). "Leadership, Creative Problem-Solving Capacity, and Creative Performance: The Importance of Knowledge Sharing", *Human Resource Management*, Volume: 52, No.1, 95–122.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*, New York, NY: Penguin Books.
- Dubrin, A.J. and DalGLISH, C. (2003). *Leadership an Australian focus*, Australian Edition, John Wiley & Sons, Australia.
- Dubrin, A. J., DalGLISH, C. and Miller, P. (2006). *Leadership*, 2nd. Asia Pacific Edition, John Wiley & Sons, Australia.
- Evans, V. S. and Evans, A. L. (2002). "Leadership workshop", *Education*, Volume: 123, No.1, 18.
- Goodstone, M. S., and Diamante, T. (1998). "Organizational use of therapeutic change: Strengthening multi-score feedback systems through interdisciplinary coaching", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Volume. 50, No.1, 152-163.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, D. T., ve Chandler, D. E. (2005). "Psychological success: When the career is a calling", *Journal of Organizational Behavior*, Volume: 26, No.2, 155–176.
- Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching*, San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, consultants, and human resource professionals*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hunter, S., Bedell, K., and Mumford, M. (2007). "Climate for creativity: A quantitative review", *Creativity Research Journal*, Volume: 19, No.1, 69–90.
- Hofmans, J., Dries, N., and Pepermans, R. (2008). "The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women", *Journal of Vocational Behavior*, Volume:3, No.73, 397–403.
- House, R. J. (1996). "Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory", *The Leadership Quarterly*, Volume:7, Issue:3, 323-352.
- Illies, J. J. and Reiter-Palmon, R. (2004). "The effects of type and level of personal involvement on information search and problem solving", *Journal of Applied Social Psychology*, Volume: 34, No.8, 1709–1729.
- Izgar, H. (2008). "Headteachers' leadership behavior and problem solving skills: a comparative study", *Social Behavior & Personality*, Volume: 36, No.4, 535-548.

- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. and M.R. Barrick, M.R. (1999). "The Big Five personality traits, general mental ability and career success across the life span", *Personnel Psychology*, Volume: 52, No.3, 621–652.
- Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). "Creating value for employees: investment in employee development", *International Journal of Human Resource Management*, Volume: 14, No.6, 981-1000.
- Lounsbury, J. W., Steel, R.P., Gibson, L.W. and Drost, A.W. (2008). "Personality traits and career satisfaction of human resource professionals", *eCareerFit.com*, 2-15
- Mumford, M. D., Mobley, M., Uhlman, C., Reiter-Palmon, R., and Doares., L. (1991). "Process analytic models of creative capacities", *Creativity Research Journal*, Volume: 4, No.2, 91–122.
- Mumford, M.D., O'Connor, J., Clifton, T.C., Connelly, M.S., and Zaccaro, S. J. (1993) "Background data constructs as predictors of leadership behavior", *Human Performance*, Volume: 6, No.2, 151-195.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S., Marks, M.A. and Gilbert, J.A. (2000). "Assessment of leader problem-solving capabilities", *Leadership Quarterly*, Volume: 11, No.1, 37-64.
- Mumford, M. D. and Hunter, S. T. (2005). "Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity", *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, Volume: 4, No.1, 11–73.
- Nickerson, R. (1999). "Enhancing Creativity", *Handbook Of Creativity*. Cambridge University Press, 392.
- Ogbonna, E. and Harris, L.C. (2000). "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", *International Journal of Human Resource Management*, Volume: 11, Issue:4, 766-788.
- Perry-Smith, J. (2006). "Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity", *Academy of Management Journal*, Volume: 49, No. 1, 85–101.
- Pierce, J. ve Newstrom S. (2003). *Leaders & the leadership process*, McGraw-Hill. USA.
- Preacher, K. J., and MacCallum, R. C. (2002). "Exploratory factor analysis in behavior genetics research: Factor recovery with small sample size", *Behavior Genetics*, Volume: 32, No.2, 153-161.
- Rad, A. M. M. and Yarmohammadian, M. H. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Volume: 19 Issue:2, 11 - 28.
- Reiter-Palmon, R., and Illies, J. J. (2004). "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective", *Leadership Quarterly*, Volume: 15, No:1, 55–77.
- Sapnas, K.G. (2004). "Letters to the editor: determining adequate sample size", *Journal of Nursing Scholarship*, Volume: 36, No.1, 3-4.
- Schroeder J., (2011). "The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey", *Theses and Dissertations*, Paper 3336, 2011.
- Tushman, M. and O'Reilly, C. (1996). "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, Volume: 38 No.4, 8-23.
- Van Der Heijden, B. I. J. M., Schalk, R., and Van Veldhoven, M. J. P. M. (2008). "Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement", *Career Development International*, Volume: 13, Issue:2, 85–94.