

Arastırma Makalesi

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile Yaratıcı Takım İklimi İlişkisi

The Relationship Between Ambidextrous Leadership Orientations and Creative Team Climate

Eda TELLİ

Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Ağlasun Meslek Yüksekokulu

edatelli@mehmetakif.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-0353-2507>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
04.04.2026	07.06.2026

Öz

Sosyal Bilişsel Teori'nin dayanak noktasını oluşturduğu çalışmanın amacı, çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Ayrıca eğitim düzeyinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu amaçla kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda/işletmelerde gönüllü olarak araştırmaya katılan 212 çalışandan anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi ile SPSS Process Macro 4.2 aracı kullanılarak düzenleyici etki analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, çok yönlü liderlik yönelimleri ve yaratıcı takım iklimi arasında kurulan modelin anlamlı olduğu ve çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte eğitim düzeyinin çok yönlü liderlik ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, takım üyelerinin çok yönlü liderlik algıları yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin üretilmesinde önem kazanmaktadır. Nitekim takım içerisinde bireylerin birbirleriyle etkileşimi ve işbirliği ile yaratıcılığı teşvik eden stratejilerin geliştirilmesini sağlayan çok yönlü liderlik yönelimlerinin takım iklimi üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve bu etkinin eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel davranış bağlamında ele alındığında bu çalışma, liderlikte çok yönlülük eğilimlerini artıracak stratejilerin geliştirilmesinin gerekliliğine vurgu yaparak teoriye ve pratiğe öneriler sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Çok Yönlülük, Liderlik, Çok Yönlü Liderlik, Yaratıcı Takım İklimi, Sosyal Bilişsel Teori

Abstract

The purpose of this study, which is grounded in Social Cognitive Theory, is to determine the relationship between ambidextrous leadership orientations and a creative team climate. It also sets out to identify the moderating role of educational level in this relationship. To this end, data were collected via a survey from 212 employees who voluntarily participated in the study at organizations and businesses in both the public and private sectors. In the analysis of the data, descriptive statistics, correlation, and regression analysis were used, and a moderating effect analysis was conducted using the SPSS Process Macro 4.2 tool. According to the findings of the study, the model established between ambidextrous leadership orientations and creative team climate was found to be significant, and it was determined that ambidextrous leadership orientations have a positive effect on creative team climate. Moreover, it has been determined that educational level plays a moderating role in the relationship between ambidextrous leadership and a creative team climate. In conclusion, team members' perceptions of ambidextrous leadership play a significant role in the generation of creative and innovative ideas. Indeed, the study reveals that

Önerilen Atf /Suggested Citation

Telli, E., 2026, Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile Yaratıcı Takım İklimi İlişkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 2463-2481.

ambidextrous leadership orientations—which facilitate the development of strategies that foster creativity through interaction and collaboration among team members—have a significant impact on team climate, and that this impact varies depending on educational level. When considered within the context of organizational behavior, this study emphasizes the need to develop strategies that will enhance ambidexterity in leadership and offers recommendations for both theory and practice.

Keywords: *Ambidexterity, Leadership, Ambidextrous Leadership, Creative Team Climate, Social Cognitive Theory*

1. Giriş

Örgütsel literatür, dinamik çevrenin bir gereği olarak organizasyonların başarısını hem mevcut koşullara göre uyum sağlayabilen hem de gelecekteki değişikliklere karşı adapte olabilen çok yönlü örgütlere bağlamaktadır. Bu bağlamda son on yılda örgütsel çok yönlülük üzerine yapılan araştırmalara yoğun bir ilgi olduğu görülmektedir (Alghamdi, 2018). Nitekim uzun dönemde sürdürülebilirlik, gelişim ve başarının anahtarı organizasyonların mevcut yetkinlikleri kullanmasının yanı sıra aynı zamanda yeni yetkinlikler keşfetme becerisine bağlıdır (Kauppila ve Tempelaar, 2016). Bu durum hızla değişen günümüz iş dünyasında organizasyonların değişime ayak uydurma gerekliliğini ortaya çıkararak işletmelerin benzersiz yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla bu süreç esnek, yenilikçi ve risk alabilmeyi aynı zamanda üretkenliği, yaratıcılığı ve verimliliği de kontrol edebilecek stratejik bakış açısına sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Nitekim bu gereklilik hem mevcut durumu iyileştiren hem de gelecek için yeni fırsatları keşfedebilen “çok yönlü liderler”e olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2022).

Mevcut literatür incelendiğinde çok yönlü liderlik ve yaratıcılığı birbirine bağlayan mekanizmanın dayanak noktasını Sosyal Bilişsel Teori (SBT)’nin oluşturduğu söylenebilir; diğer bir ifadeyle bu bakış açısı motivasyon, öğrenme, yaratıcılık ve öz kontrol gibi çalışan davranışları üzerinde sosyal çevrenin (kültürel bağlam) etkisini psikolojik bir bakış açısıyla ele alan (Schunk ve DiBenedetto, 2020) temel bir varsayıma dayanmaktadır. Teoriye göre bireylerin kendilerine ve becerilerine olan inançları (öz güven ve öz yeterlik) içsel motivasyonlarını artırabilmekte (Garbenis and Kaffemaniene, 2025) ve bu sayede örgütsel ortamda yaratıcı fikir ve davranışlarını geliştirebilmektedir. Dolayısıyla çok yönlü liderlik eğilimleri, psikolojik ve sosyal mekanizmalar aracılığıyla yaratıcı takım iklimini şekillendiren bir etkiye sahiptir. Nitekim yaratıcı iklimin olumlu etkisine ilişkin teorik ve ampirik bulgulara bakıldığında, çoğunlukla ekip üyeleri arasında motivasyonla sonuçlanan sosyal ve duygusal süreçlere vurgu yapıldığı görülmektedir (Sung, Du ve Choi, 2018). Keza takımların yaratıcılığında motivasyonun rolü, ekip üyelerinin algılarını şekillendiren ve takımın kolektif yaratıcılık yeterliliğine odaklanan sosyal mekanizmalara işaret etmektedir (Geng, Xiao, Tang, Hite ve Hite, 2022; Peng, Wang ve Chen, 2019; Shalley ve Perry-Smith, 2008; Wang, Kim ve Lee, 2016). Teorik perspektiften bakıldığında, bireysel potansiyeli açığa çıkararak hata yapma korkusu olmadan çalışanların fikirlerini açıkça paylaşabileceği, desteklendiği ve cesaretlendirildiği yaratıcı bir iklim çok yönlü liderlerle ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların öz yeterlik inancı doğrultusunda hareket etmeleri takım ikliminde güvene dayalı bir ortamın varlığına işaret etmektedir. Bu durum takım üyeleri tarafından paylaşılan kolektif algılarla birleştiğinde (Kıratlı, Rozemeijer, de Jong, VanPoucke ve De Ruyter, 2025) bireysel çabaların arkasındaki motivasyonel itici gücü oluşturmaktadır. Bu sayede yeni fikirlere ve farklı bakış açılara sahip, risk almaya istekli, fırsatları denemeye hazır olan ve yaratıcı süreçlere aktif olarak katılan bireyler (El-Gazar, Baghdadi, Abdelaliem ve Zoromba, 2024) çok yönlü liderlik ile inşa edilen ortamlarda yaratıcılığa yönelik takım iklimini geliştirebilecektir. Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları liderlik becerileri yaratıcı bir takım ikliminin oluşmasında etkili bir rol üstlenmektedir (Kafetzopoulos, 2022). Nitekim yaratıcı bir iklimin oluşması, lider konumundaki çalışanların çok yönlü yeteneklerine bağlıdır.

Yakın dönemde yapılan araştırmalar çok yönlü liderlik ile yaratıcılık (birey/örgüt) arasında bir ilişkinin/etkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Palm, 2019; Zacher ve Rosing, 2015). Uluslararası literatürde bu konuda yapılan çalışmalar artmaya başlasa da, çalışanların çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkinin ulusal literatürde görece sınırlı düzeyde ele alınması, ayrıca çok yönlü liderlik merkezinde bu ilişkinin eğitim düzeyine göre nasıl şekillendiğine yönelik ampirik bulguların az olması nedeniyle bu çalışma, nicel araştırma yöntemi üzerinden çalışanların çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak teorik bağlamda söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra, bilişsel süreçler temelinde yaratıcı iklimi

besleyen bir yapı oluşturması sayesinde çok yönlü liderlik, organizasyonel yenilik performansını sürdürülebilir bir üretkenliğe dönüştüren ortamı teşvik etmekte ve çalışanların grup içerisinde yaratıcılık potansiyelini en üst düzeye çıkarmaktadır. Bu durum uygulayıcıların uzun dönemde verimli çıktılar sağlayabilmesi ve stratejik kararlar alabilmesi hususunda kayda değer bir yaklaşımdır. Zira bugün birçok sektörde (bilişim, imalat, turizm, sağlık ve eğitim gibi) takım iklimi önemlidir; bunun nedeni çalışma ortamlarına ilişkin algıları olumlu olan çalışanların yüksek kaliteli ürünlerin/hizmetlerin sunulması için büyük bir özveri göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Orekoya, 2024). Buradan hareketle bireyler arası etkileşim yoğunluğu yüksek olan sektör grupları dikkate alındığında bu çalışma, takım liderliği yürüten bir çalışanın grup içerisindeki liderlik yönelimlerinin takım atmosferinde yaratıcılığın şekillenmesindeki rolünün önemine vurgu yapmakta alanyazına teorik ve pratik bağlamda katkı sunmaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Çok Yönlü Liderlik ve Yaratıcı Takım İklimi İlişkisi

Geçmişten günümüze liderlikle ilgili bakış açılarını farklı zaman ve koşulların etkisine göre inceleyen pek çok liderlik yaklaşımının olduğu bilinmektedir. Nitekim son yıllarda önemi artan güncel liderlik yaklaşımlarından birisi olarak çok yönlü liderliğin çevresel değişimleri anlama ve örgütsel konulara çok yönlü ve detaylı perspektiften bakabilmesi sayesinde yaratıcı ve yenilikçi iş uygulamaları için etkili liderler olduğu kabul edilmektedir. Literatür incelendiğinde organizasyonların geleceği ve sürdürülebilirliğinde liderlikle ilgili gelişme gösteren bir yaklaşımı olarak “çok yönlü liderlik”, özellikle kuruluşların içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre çok yönlü bakış açısı sunması sebebiyle liderin çevresel belirsizlikleri yönetebilme ve uyum sağlayabilme yeteneği olarak görülmektedir (AlSaied ve McLaughlin, 2024). Son zamanlarda liderlik literatürü geleneksel liderlik modellerine kıyasla yenilikçi performansı artırabilmesi ve örgüt kültürünü aynı anda yeni fikirler geliştirebilecek ve iyileştirebilecek hale getirmesine imkân sunması sayesinde çok yönlü liderliğin, kuruluşların inovasyon sürecinde önemli bir rolünün olduğuna dikkat çekmektedir. Bunun nedeni kuruluşların mevcut yeteneklerinin yanında yeni yetenekler geliştirebilmesi ve daha yenilikçi olabilmesi konusunda fırsatları keşfeden liderlik anlayışına dayalı olmasıdır (O'Reilly III ve Tushman, 2011). Bu bağlamda çok yönlü liderlik literatürde değişen koşullara bağlı olarak hem inovasyonu/keşfi teşvik eden ve hem de mevcut operasyonel durumu koruyan iki yaklaşım arasında geçiş yapabilen esnek liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Birkinshaw ve Gupta, 2013; Işık ve Gezgin, 2025). Zacher, Robinson ve Rosing (2016, s. 25) bu liderlik modelini “iki elini de kullanan lider” metaforunu kullanarak ifade etmektedir. Dolayısıyla bu metafor, hem liderlerin yeni yetenekleri ve yeni fikirleri keşfetmeyi destekleyen, hem de mevcut durumu iyileştirmek amacıyla çalışanların mevcut yetkinliklerinden yararlanma kabiliyetini gösteren bir liderlik olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda çok yönlü liderler, çalışanlara özerklik (serbest bırakma) tanıyarak çalışanların yenilikçi arayışlarını ve yaratıcılıklarını teşvik eden (Zhou ve Qian, 2021), aynı zamanda çalışanları güçlendirerek birbirlerini desteklediği ve güvendiği rahat bir ortam yaratarak takım yaratıcılığını artıran bir iklim oluşturabilmektedir (Başkarada, Watson ve Cromarty, 2016). Keza çalışanların takım iklimine ilişkin pozitif algısı, ekip üyeleri arasında yaşadıkları paylaşımlarına dayalıdır. Alanyazın incelendiğinde liderlik yönelimleri Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen “Dört Çerçeve Modeli” esas alınarak lider davranışlarının tanımlandığı görülmektedir (Dursun, Günay ve Yenel, 2019). Modele göre liderlik yönelimleri; politik, insan kaynaklı, karizmatik/sembolik ve yapısal liderlik boyutlarını temsil etmektedir. Bu bağlamda koşullara göre dengeyi sağlayan çok yönlü liderlik, farklı durumlarda aksiyon alabilme yetenekleri sayesinde bir yandan organizasyonlara olumlu katkılar sunabilirken, diğer yandan çalışanların içsel motivasyonunu artırarak yaratıcı potansiyelini açığa çıkarmaktadır. Özellikle bu liderliğin farklı çerçeveleri birleştiren bir yapı üzerine kurulu olması bir yandan örgütsel süreçlere odaklanan yapısal liderlik ile çalışanların yaratıcılığını destekleyen ve işbirliği sağlayan insan odaklı liderliği kapsarken, diğer yandan ortak bağları kurarak güven ve inanç oluşturan karizmatik liderlik ile örgütsel çatışmaları yöneten ve ortak paydada buluşturan politik liderliği bütünleştiren anlayışı sembolize etmektedir (Bayrakdaroğlu, Şenel ve Karakuş, 2022; Özdemir, 2018). Dolayısıyla çalışmada çok yönlü liderlik, çalışanlar arasında psikolojik güvenlik ve sosyal etkileşim zemininde bu liderlik anlayışlarını bütünleştiren bir yapıda değerlendirilmektedir.

Önceki çalışmalar yaratıcı takım iklimini çoğunlukla dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, mütevazî liderlik, etik liderlik, paradoksal liderlik ya da ekiple yakın ve açık iletişimde olabilmeyi, erişilebilirliği içeren kapsayıcı liderlik gibi yaklaşımlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Antonio, Indrianto ve Padmawidjaja, 2022; Jia, Jiao ve Han, 2022; Khan ve Ullah, 2025). Bununla birlikte güncel yazında yaratıcı/yenilikçi örgütsel iklimin çok yönlü liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkide aracı mekanizma olduğunu ve aynı zamanda liderliği bireylerin yaratıcılığını teşvik etmenin başlıca kaynağı olarak ele alındığı dikkat çekmektedir (Akıncı, Alpkan, Yıldız ve Karacay, 2022; Gökgöz, 2024; Kung, Uen ve Lin, 2020; Yasmeen ve Ajmal, 2024; Ye, Liu ve Tan, 2022). Bu bakımdan çok yönlü liderliğin, kuruluşlar için daha olumlu ve yaratıcı sonuçlar ürettiği yapılan çalışmalar ile birlikte (Ajmal, Sareet ve Islam, 2025; Palm, 2019; Sarooghi, Libaers ve Burkemper, 2015) yakın dönemde çok yönlü liderliğin serbest bırakma ve sınırlama davranışları etkisiyle organizasyon süreçlerinde önemli rol oynadığını gösteren çalışmalar (Alghamdi, 2018; Bhatti ve Malik, 2024; Yavuz, Demirel ve Aydın, 2024) çalışmanın teorik çerçevesini desteklemektedir. Nitekim Kaiser (2020) ve Mueller, Renzl ve Will (2020) çalışmalarında takım üyeleri arasında yaratıcılığın ortaya çıkmasında, takım uyum yeteneği ve takım verimliliğinde çok yönlü liderliğin etkili olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla çok yönlü liderlik, teşvik edici ve sınırlı liderlik davranışı arasında köprü kurarak farklı liderlik davranışlarını birleştirmesi sayesinde bireylerin yaratıcı performanslarının ortaya çıkmasında önemli bir etki oluşturmaktadır (Sandvik, Croucher, Espedal ve Selart, 2018). Literatür taraması ve teorik çerçeveden hareketle araştırmanın hipotezi ve alt hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

H₁: Çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1a}: Politik liderliğin yaratıcı takım iklimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1b}: İnsan kaynaklı liderliğin yaratıcı takım iklimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

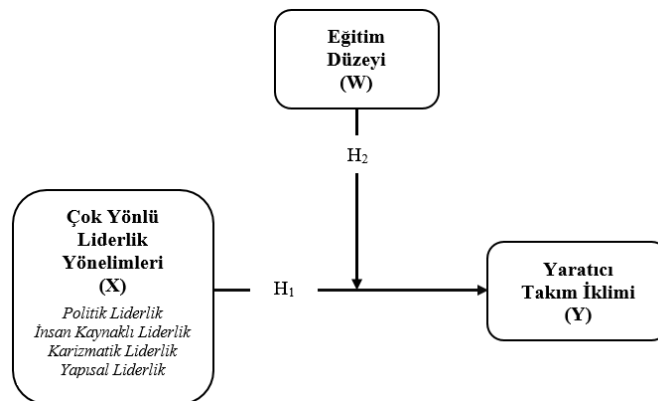
H_{1c}: Karizmatik liderliğin yaratıcı takım iklimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H_{1d}: Yapısal liderliğin yaratıcı takım iklimi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Bununla birlikte çalışmada çok yönlü liderlik ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkide eğitim düzeyinin düzenleyici (moderatör) etkisi sınanmaktadır. Bu noktadan hareketle modele eğitim değişkeni eklenerek değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu noktada H₂ hipotezi oluşturulmuştur. Mevcut literatür, demografik değişkenlerin düzenleyici etki olarak incelendiği birçok çalışmayı raporlamaktadır (Al Alawi, Al Kindi, Al Shukaili ve Ahmed, 2025; Ansari ve Farooq, 2017; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017). Nitekim eğitim ve gelişim, bireylerin daha fazla öğrenme yeteneğini ve yaratıcılığını artırmakta (Chahar, Hatwal ve Sen, 2019) ve beraberinde örgütsel performans ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde Alo (2023) çalışmasında da çok yönlülüğün oluşmasında bir ekipte kolektif yaratıcılığın, etkileşimli öğrenmenin ve mesleki bilginin geliştirilmesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Sonuç olarak farklı liderlik tarzlarını birleştiren çok yönlü liderlik, öğrenme ve geliştirme kültürünü hızlandırması sayesinde stratejik yönetim bakışıyla uzun dönemde organizasyonların iş sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

H₂: Eğitim düzeyinin, çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



3. Yöntem

Araştırmanın temel amacı, çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Aynı zamanda bu ilişkide eğitim düzeyinin düzenleyici (moderatör) rolünü incelemektir. Bu amaçla araştırmada anket, deney ya da test gibi veri toplama ve araçları aracılığıyla bir veri veya örneklem setinden elde edilen verilerin ilgili istatistiki analizler neticesinde elde edilen bulguların ve sonuçların genelleştirilebildiği nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Altunışık vd., 2023). Nicel araştırmalar, olay ve olgulara dışarıdan bakabilme ve nesnel bir tavır geliştirebilmeye imkân veren, değişkenler arasında ilişkilerin ölçülebildiği ve verinin sayısal göstergelere indirgenerek araştırma sürecinin izlendiği bir yöntem olarak açıklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Buradan hareketle araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde öncelikli olarak bireylerin sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek adına betimsel istatistikler yapılmıştır. Ardından çok yönlü liderlik değişkeninin yaratıcı takım iklimi değişkeni üzerindeki ilişkinin tespiti adına korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada frekans, güvenilirlik, normallik ve değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için IBM SPSS Statistics Versiyon 26, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için Jamovi 2.6.44, AVE ve CR değerlerinin hesaplanması için Microsoft Excel kullanılmıştır. Araştırma kapsamında moderasyon analizleri ise Andrew F. Hayes'in önerdiği süreçler doğrultusunda SPSS Process Macro 4.2 aracı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de kamu ve özel sektör bünyesinde faaliyet gösteren kurumlarda/işletmelerde kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 212 çalışan (çalışma grubundan sorumlu liderler ve üyeler) oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi, zaman ve maliyet kısıtlamaları söz konusu olduğunda veriye hızlı erişim sağlayan kabul edilebilir yöntemlerden biridir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Nitekim yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda literatürdeki farklı yaklaşımlar incelendiğinde (Hair, Black, Tatham ve Anderson, 2010; Şahin ve Boztunç Öztürk, 2018; Wolf, Harrington, Clark ve Miller, 2013) genellikle madde sayısının en az 5 veya 10 katı örneklemin yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir. Araştırma verileri, iki farklı sektörde faaliyet gösteren kurum/işletme çalışanlarından gönüllülük esasına dayalı olarak anket aracılığı ile toplanmıştır. Anket uygulamasına geçmeden önce katılımcılar çalışmanın amacı, katılımın ne anlama geldiği ve herhangi bir zamanda ve herhangi bir nedenle katılımı sonlandırabilecekleri ve katılımlarının gizli kalacağı ve verilerinin anonimleştirileceği konusunda bilgilendirilmiştir. Eksik veya geçersiz olduğu tespit edilen veri bulunmadığından, hiçbir katılımcı araştırma dışında bırakılmamıştır.

Bu bağlamda araştırmaya katılanların 101'i (%47,6) kadın, 111'i (%52,4) erkektir. 91'i (%42,9) bekâr, 121'i (%57,1) evlidir. 9'u (%4,2) 18-24, 76'sı (%35,8) 25-34, 77'si (%36,3) 35-44, 45'i (%21,2) 45-54 yaş aralığındayken 5'i (%2,4) 55 yaş ve üzerindedir. 3'ü (%1,4) ilköğretim, 15'i (%7,1) lise, 31'i (%14,6) ön lisans, 96'sı (%45,3) lisans ve 67'si (%31,6) ise lisansüstü mezuniyet derecesine sahiptir. Katılımcıların 83'ü (%39,2) kamu, 129'u (%60,8) özel sektör çalışanıdır. Katılımcıların hizmet yılı incelendiğinde ise 6'sı (%2,8) 1 yıldan az, 54'ü (%25,5) 1-5, 42'si (%19,8) 6-10, 37'si (%17,5) 11-15, 73'ünün (%34,4) 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Saha araştırmasında veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Veriler yüz yüze ve online (çevrimiçi) anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun ilk kısmı ankete katılacak çalışanların demografik bilgilerini içeren soru maddelerinden oluşmaktadır. İkinci kısımda ise çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimini ölçen ölçek ifadeleri yer almaktadır.

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ): Araştırmada çalışanların çok yönlü liderlik yönelimlerini tespit etmek amacıyla Dursun, Günay ve Yenel (2019) tarafından bireylerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak geliştirilen "Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ)" kullanılmıştır. Ölçek 19 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik liderlik ve yapısal liderlik boyutudur. Ayrıca ölçekte yer alan maddeler 5'li Likert tipinde derecelendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmadığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bulgular neticesinde geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu kanıtlanmıştır.

Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği: Orijinal hali Kiratli, Rozemeijer, Hilken, de Ruyter ve de Jong (2016) tarafından literatüre kazandırılan ve Pekkan ve Çalışkan (2020) tarafından Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirliği yapılan "Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 9 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek formu orijinal haline bağlı kalınarak 5'li Likert tipindedir ve ölçekte ters kodlu soru bulunmamaktadır. Ölçeğin gerekli iç tutarlılığı sağladığı ve güvenilirliğinin de kabul edilebilir standartlarda olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler için yazarlarından izin alınmış ve uygulanmıştır.

4. Bulgular

Çalışanların çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla saha çalışmasından elde edilen 212 veri analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla ilk olarak betimleyici analizler yapılmıştır. Bu doğrultuda verilere ait yüzdelik dağılımlar, ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bununla birlikte ölçek ortalamalarının normallik varsayımı test edilmiş ve ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart hataya bölümleri (Çarpıklık/sh. ve Basıklık/sh.) sonrasında $\pm 1,500$ değerlerinden büyük olduğu tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) bu değer $\pm 1,500$ 'den büyük olması durumunda ölçeğin normal dağılmadığını belirtmektedir. Bu bilgi doğrultusunda, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için normal dağılım göstermeyen değişkenler için Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca araştırmamızın hipotezlerini test etmek üzere, basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu durumda çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerinde nasıl bir etki yarattığı ortaya koyulmuştur. Regresyon ve moderasyon analizlerinde esas alınan varsayım, bağımlı değişkenin değil, hata terimlerinin normal dağılıma yakın olmasıdır (Atalay, 1983). Bu nedenle regresyon analizleri öncesinde hata terimlerinin dağılımı, doğrusal ilişki varsayımı ve varyans homojenliği histogram ve P-P grafikleri ile incelenmiş ve hata terimlerinin yaklaşık normal dağılım sergilediği şeklinde değerlendirilmiştir. Regresyon modellerine ilişkin hata terimleri bulguları standartlaştırılmış hata terimlerinin (standardized residuals) ortalamasının ($-3,57E-15$ ile $-6,02E-15$ aralığında) sifira (0) yakın olduğu, standart sapma değerlerinin ise ideali temsil eden 1 değerine yakın olduğu (sh.=0,998) ve normal dağılım eğrisiyle uyumlu olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her iki değerde regresyon modelinin beklentileriyle tutarlı olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Normallik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N	Çarpıklık	sh.	Basıklık	sh.	AVE	CR
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri	,923	19	-1,582	,167	4,984	,333	0,733	0,975
Politik Liderlik	,841	5	-,965		1,743		0,596	0,880
İnsan Kaynaklı Liderlik	,763	5	-1,541		4,001		0,473	0,817
Karizmatik Liderlik	,840	5	-1,494		4,299		0,591	0,876
Yapısal Liderlik	,780	4	-2,001		6,233		0,526	0,815
Yaratıcı Takım İklimi	,934	9	-1,238		3,035		0,841	0,976

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek formlarına ilişkin normallik, güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir. Güvenilirlik tespiti için her bir boyut açısından Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Güvenilirlik özelliği taşınması için ölçeğin genel olarak iç tutarlılık göstergesi Cronbach's Alpha değerinin 0,70'ten yüksek olmasını (Uymaz, 2021), aynı şekilde kabul edilebilir değerleri hakkında 0,70 ile 0,95 arasında değişen farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011). Buna göre güvenilirlik değerleri incelendiğinde Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin (0,923), alt boyutlarından politik liderlik (0,841), karizmatik liderlik (0,840) ve Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği'nin (0,934) yüksek güvenilirlikte ($0,80 < \alpha < 1,00$), Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nin alt boyutlarından insan kaynaklı liderlik (0,763) ve yapısal liderliğin (0,780) ise

oldukça güvenilir ($0,60 < \alpha < 0,80$) olduğu görülmektedir (Aslan Çetin, Öztürk ve Akarsu, 2022). Elde edilen bulgulardan yola çıkarak ölçeğin güvenilir bir araç olduğu söylenebilir. Ölçeklerin ve alt boyutlarının benzeşim geçerliğini ölçmek amacıyla AVE ve CR değerleri kontrol edilmiştir. Fornell ve Larcker (1981)'a göre benzeşim geçerliği için AVE değerinin 0,5'ten büyük olması gerekmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar CR değeri 0,60'tan büyükse, 0,40'a eşit veya bundan büyük bir AVE kabul edilebildiğini ileri sürmektedir (Jiang, Simon ve Fryer, 2025). Hadie ve Yusoff (2016) ise CR'nin 0,6'dan büyük olduğu durumlarda AVE'nin 0,5'ten küçük çıkmasını kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Buna göre elde edilen AVE ve CR değerlerinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir (bkz. Tablo 1).

Tablo 2: Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	ÇYLY	YTİ	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	1,661	2,052	$\chi^2/df < 2$	$\chi^2/df < 5$
RMSEA	0,056	0,071	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,09$
SRMR	0,061	0,038	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$
NFI	0,982	0,996	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 < NFI < 0,95$
CFI	0,993	0,998	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI < 0,95$
TLI	0,991	0,998	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$

Kaynak: Hu ve Bentler, (1999).

Tablo 2'de çok yönlü liderlik yönelimleri ve yaratıcı takım iklimi ölçekleri için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonrasında sahip olduğu uyum değerleri incelenmiştir. Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği'nde χ^2/df , NFI, CFI ve TLI değerlerinin mükemmel, RMSEA ve SRMR değerlerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu, Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği'nde ise χ^2/df değerinin iyi, SRMR, NFI, CFI ve TLI değerlerinin mükemmel, RMSEA değerinin ise kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ortak yöntem yanlılığı riskini değerlendirmek amacıyla Harman Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda birinci faktörün toplam varyansın %42,774'ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır. Teste göre birinci faktörün açıklanma oranını %50'nin altında olduğundan, ortak yöntem yanlılığının olmadığı (Fuller, Simmering, Atinc ve Babin, 2016) şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 3, tüm değişkenlerin ortalama değerlerini ve standart sapmalarını içeren tanımlayıcı istatistikler ile korelasyon değerlerini göstermektedir.

Tablo 3: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS.	ÇYLY	PL	İKL	KL	YL	YTİ
ÇYLY	4,0066	,57998	1					
PL	3,8821	,73081	,844**	1				
İKL	4,0991	,63290	,755**	,509**	1			
KL	3,9132	,68124	,814**	,666**	,444**	1		
YL	4,2134	,70005	,755**	,542**	,538**	,599**	1	
YTİ	4,0033	,66280	,517**	,462**	,439**	,442**	,431**	1

N=212; ** $p < 0,01$ ÇYLY: çok yönlü liderlik yönelimleri, PL: politik liderlik İKL: insan kaynaklı liderlik, KL: karizmatik liderlik, YL: yapısal liderlik, YTİ: yaratıcı takım iklimi

Analiz sonuçları incelendiğinde, çok yönlü liderlik yönelimleri ve alt boyutları ile yaratıcı takım iklimi arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. Bu bilgiler neticesinde hipotezlerin testine geçmeden önce değişkenler arasında ilişkinin varlığı ortaya koyulmuştur.

Tablo 4: Regresyon Analizi

	R ²	F	Std. Edilmemiş Beta	Sh.	Std. Edilmiş Beta	t	p
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri	,422	153,272	,742	,060	,650	12,380	,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Takım İklimi							
Politik Liderlik	,319	98,346	,512	,052	,565	9,917	,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Takım İklimi							
İnsan Kaynaklı Liderlik	,254	71,616	,528	,062	,504	8,463	,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Takım İklimi							
Karizmatik Liderlik	,308	93,432	,540	,056	,555	9,666	,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Takım İklimi							
Yapısal Liderlik	,327	102,237	,542	,054	,572	10,111	,000
Bağımlı Değişken: Yaratıcı Takım İklimi							

Tablo 4, önerilen hipotezleri test etmek için basit doğrusal regresyon analizi sonucunu göstermektedir. Tabloya göre çok yönlü liderlik yönelimleri ve yaratıcı takım iklimi arasında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,05$). Bununla birlikte çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($R^2=0,422$, $p<0,05$) ve %42,2 oranında açıklamaktadır. Bundan dolayı H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Çok yönlü liderlik alt boyutlarının yaratıcı takım üzerindeki etkisi incelendiğinde tüm alt boyutlarının da yaratıcı takım iklimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($R^2=0,319$, $p<0,05$; $R^2=0,254$, $p<0,05$; $R^2=0,308$, $p<0,05$; $R^2=0,327$, $p<0,05$). Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} alt hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgular etkin sonuçlara nasıl ulaşacaklarını bilmelerini sağlayan liderlik eğilimleri gösteren çalışanların yaratıcı takım ikliminin oluşmasında etkili bir rolü olduğunu ifade etmektedir.

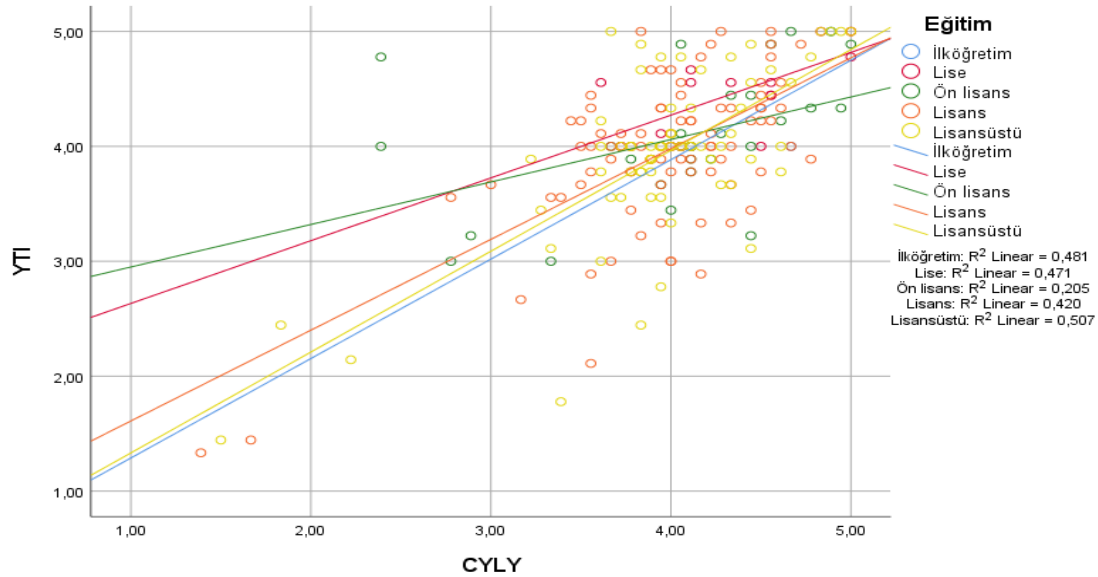
Moderasyon analizinde kullanılan Process Macro, bootstrap güven aralıklarına dayalı yapısı nedeniyle normallik varsayımından kaynaklanabilecek ihlallere karşı dayanıklı sonuçlar üretmektedir. Buna göre Tablo 5, çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerindeki etkisinde eğitimin düzenleyici rolünü göstermektedir. Hayes'e göre, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması, bir düzenleyici etkinin varlığını test etmek için zorunlu değildir (Bozkurt, 2023). Düzenleyici etki, özellikle etkileşim terimi ($X \times W$) üzerinden değerlendirilmekte (Kim, 2022) ve anlamlılığın belirlenmesinde bootstrap yöntemiyle elde edilen güven aralıkları (Confidence Interval, CI) kullanılmaktadır. Bootstrap sonucu elde edilen alt ve üst güven aralıklarının (LLCI ve ULCI) sıfır değerini içermemesi, düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırmada bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkide, eğitim durumunun düzenleyici rolünün olup olmadığının belirlenebilmesi için Hayes ve Rockwood (2020, s. 24) tarafından önerilen Model 1'i tercih edilmiştir.

Tablo 5: Düzenleyici Etki Testi

Değişken	β	sh.	t	CI	p
Sabit	3,941	1,116	3,531	1,741/6,141	,001
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri	,098	,264	,372	-,422/6,18	,710
Eğitim	-,708	,269	-2,636	-1,238/-,179	,009
Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri x Eğitim	,157	,064	2,453	,031/2,83	,015
$R^2=0,444$, $F=55,364$, $p=0,000$					
Eğitim Düzeyi	β	sh.	t	CI	p
Düşük (3)	,569	,088	6,440	,395/7,43	,000
Orta (4)	,726	,060	12,134	,608/8,44	,000
Yüksek (5)	,883	,087	10,172	,712/1,054	,000
$R^2\text{-chg}=0,016$, $F=6,019$, $p=0,015$					

Tablo 5’te görüldüğü üzere kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,444$; $F=55,364$; $p<0,001$). Bu sonuç, modelde yer alan değişkenlerin yaratıcı takım iklimindeki varyansın yaklaşık %44,4’ünü açıkladığı görülmektedir. Eğitim düzeyinin modele dâhil edilmesiyle birlikte, çok yönlü liderliğin etkisi tüm örneklem için tek bir değer olarak değil, eğitim düzeylerine göre farklılaşan bir yapı olarak ele alındığında etkileşim terimi (Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri x Eğitim)’e göre çok yönlü liderlik yönelimleri ile eğitim değişkeninin etkileşiminin anlamlı olduğu [$\beta=0,157$; $CI(0,031/0,283)$; $p=0,015$] ve güven aralıklarının sıfırı içermediği görülmektedir. Bu sonuç ise çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki etkide eğitim düzeyinin moderatör etkisinin olduğunu ancak bu etkinin sınırlı düzeyde kaldığını göstermektedir ($\Delta R^2=0,016$; $F=6,019$; $p=0,015$). Diğer bir ifadeyle varyans açıklama oranı (%1.6) düşük olsa da, eğitim düzeyinin düzenleyicilik etkisi istatistiki olarak anlamlıdır. Bu da araştırmanın ikinci hipotezi H_2 ’yi desteklemektedir. Dolayısıyla çalışanların eğitim seviyelerini içeren etkileşim etkileri, yaratıcı takım ikliminin etkisini artırmaktadır. Bununla birlikte şarta bağlı etkiler incelendiğinde, çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerindeki etkisinin eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Eğitim değişkeni başlangıçta 5 kategorili (ilköğretim, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü) sıralı (ordinal) bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda moderasyon analizinde daha dengeli bir örneklem dağılımının sağlanması ve analizde istatistiksel kararlılığın artırılması için ilköğretim ve lise “düşük”, ön lisans ve lisans “orta”, lisansüstü ise “yüksek” eğitim düzeyi olarak 3 kategorili bir yapıda gösterilmiştir. Düşük eğitim düzeyinde etki [$\beta=0,569$; $CI(0,395/0,743)$; $p=0,000$] en düşükken, orta eğitim düzeyinde bu etkinin arttığı [$\beta=0,726$; $CI(0,608/844)$; $p=0,000$] ve yüksek eğitim düzeyinde en yüksek seviyeye ulaştığı [$\beta=0,883$; $CI(0,712/1,054)$; $p=0,000$] görülmektedir. Bu bulgular, eğitim düzeyi yükseldikçe çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerindeki etkisinin güçlendiğini ortaya koymaktadır. Şekil 2, çok yönlü liderliğin yaratıcı takım üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin düzenleyici rolünün grafikte gösterimidir. Grafikte elde edilen bulgular, eğitim değişkeninin Process syntax ile elde edilen orijinal (5 kategorili) versiyonuna dayanmaktadır. Bu nedenle grafik ile moderasyon analizinde kullanılan kodlama yapısı farklılık göstermektedir.

Şekil 2: Düzenleyici Etkinin Grafikle Gösterimi



Grafik incelendiğinde, çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki etkinin tüm eğitim düzeylerinde pozitif olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların çok yönlü liderlik yönelimleri arttığı sürece yaratıcı takım ikliminin tüm gruplarda arttığını göstermektedir. Eğitim değerleri ilköğretim ($y=4,36E-3+0,96*x$; $\beta=0,96$; $R^2=0,481$), lise ($y=2,09+0,55*x$; $\beta=0,55$; $R^2=0,471$), ön lisans ($y=2,58+0,37*x$; $\beta=0,37$; $R^2=0,205$), lisans ($y=0,82+0,79*x$; $\beta=0,79$; $R^2=0,420$) ve lisansüstü ($y=0,46+0,88*x$; $\beta=0,88$; $R^2=0,507$) eğitim düzeylerine göre farklılaşmakta ve bu farklılaşmanın doğrusal bir artış göstermediği görülmektedir. Özellikle etkileşimsel etkinin yüksek olduğu durumda

eğim daha dik görüntüye sahiptir. Yani eğitim ne kadar fazla ise etkinin o kadar yüksek olduğu ifade edilmektedir (Sürücü, Şeşen, Maslakçı ve Yeloğlu, 2023). Elde edilen bulgular, eğitim düzeyi yükseldikçe yaratıcı takım ikliminin oluşmasında önemli bir rol oynadığını ancak bu etkinin her eğitim düzeyinde aynı güçte ortaya çıkmadığını göstermektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Aynı zamanda bu ilişkide eğitim düzeyinin moderatör rolü incelenmektedir. Bu amaçla araştırma için kamu ve özel sektör gruplarında faaliyet gösteren kurumlarda/işletmelerde ekip üyeleri ve liderlerinden gönüllülük esasıyla araştırmaya katılan 212 çalışandan anket tekniği ile veriler toplanarak analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kuramsal dayanak noktasını Sosyal Bilişsel Teori (SBT) oluşturmaktadır. Nitekim teorinin temelinde bireysel davranışların kişisel/bilişsel, davranışsal ve çevresel etkiler arasındaki dinamik etkileşimi tarafından şekillendiğini (Sklar, Scherr ve Fetter, 2025) ve bu etkileşimin merkezinde öz yeterlik inancının yer aldığı vurgulanmaktadır (Wille, Opheim, Princeton, Kisa ve Hjerpaasen, 2025). Teorik bağlam çerçevesinde çok yönlü liderliğin ekip üyelerinin davranışını şekillendirmede önemli bir rol oynayarak yaratıcı takım ikliminin oluşmasında karşılıklı etkileşimi en üst düzeye çıkardığı kabul edilmektedir. Buradan hareketle değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, ÇYLY ve alt boyutları olan PL, İKL, KL, YL ile YTİ arasında birbirleriyle pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte araştırmanın hipotezini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi bulguları, çok yönlü liderlik yönelimlerinin yaratıcı takım iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstererek araştırmanın varsayımını desteklemektedir ($p=0,000<0,05$). Bu doğrultuda H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar, çalışmaya dâhil olan takım üyesi çalışanlarda çok yönlü liderlik algısının yaratıcı takım iklimi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların liderlik becerileri arttıkça yaratıcılığı destekleyen takım bağlamının da artacağı öngörülmektedir. Nitekim yaratıcılık ile yapı arasında denge kuran çok yönlü liderler, ekip üyelerine geleneksel kalıplara meydan okumaya cesaretlendirildiği bir ortam yaratmakta (Nyamboga, 2025) ve oluşturulan bu pozitif duygular örgüt bağlamında olumlu durumlarla sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Diğer yandan çok yönlü liderliğin alt boyutları olan politik liderlik, insan kaynaklı liderlik, karizmatik ve yapısal liderliğin yaratıcı takım iklimini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Akıncı vd., 2022; Anderson, Potočnik ve Zhou, 2014; Bayrakdaroğlu vd., 2022; Güven, 2024; Hernández Baeza, Araya Lao, García Meneses ve González Romá, 2009; Jain, 2025; Koç vd., 2025; Liu, Li ve Wang, 2024; Manelkar ve Mishra, 2025; Muzakki vd., 2025; Pei, 2017; Tu ve Zhang, 2021). Literatür incelendiğinde çok yönlü liderliğin çalışanlarına kalıpların dışında düşünme özgürlüğü vererek, çalışanları işyerinde doğru ya da yanlış olarak değerlendirilmeden yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya teşvik eden (Busola Oluwafemi, Mitchelmore ve Nikolopoulos, 2019) bir takım kültürünü oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışmanın bulgularının literatürle desteklendiği söylenebilir. Bu bakımdan çok yönlü liderler; yaratıcılığı teşvik eden, iletişimi artıran ve uygulamayı kolaylaştıran örtük davranışları birleştirerek dengeyi sağlamakta ve böylelikle birey, ekip ve organizasyonel düzeylerde inovasyonun geliştiği bir kültür inşa etmektedir (Muhammad, Azis, Kaltum ve Sondari, 2025). Öte yandan çalışmanın bulguları bazı çalışmalardan farklılaşmaktadır. Nitekim Haider vd., (2023); Wang, Eva, Newman ve Zhou (2021) ve Zacher vd., (2016) çalışmalarında çok yönlü liderliğin yenilikçi çalışma davranışları üzerinde olumsuz yönde bir etkisinin olduğunu ifade ederken, bu çalışmada yaratıcılık bağlamında pozitif bir etki ortaya çıkmaktadır. Araştırmada ulaşılan bir diğer bulgu, çok yönlü liderlik davranışlarının yaratıcı takım iklimine etkisinde eğitim düzeyinin düzenleyici rolüdür ($\Delta R^2=0,016$; $F=6,019$; $p=0,015$). Bu bulgu, eğitim düzeyinin çok yönlü liderlik davranışları ile yaratıcı takım iklimi arasında moderatör etkisinin olduğunu ancak etkisinin düşük seviyede gerçekleştiğini göstermektedir. Öte yandan düzenleyici etkiye ait grafikte eğim değerlerinin doğrusal bir artış göstermediği ortaya çıkmıştır. Nitekim bu sonuç çalışmada ulaşılan ilginç bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Özellikle önlisans seviyesine kadar düşen etki (ilköğretim $\beta=0.96$, lise $\beta=0.55$, önlisans $\beta=0.37$) lisans ve üzeri seviyelerde tekrar yüksek seviyelere (lisans $\beta=0.79$, lisansüstü $\beta=0.88$) çıktığı görülmektedir ve bu sonuç her eğitim düzeyinde etkinin aynı güçte olmadığını göstermektedir. Bu durum eğitim düzeyi dağılımının homojen bir yapıda olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışanların eğitim düzeyinin özellikle önlisans düzeyinden sonra artma eğiliminde olması, düşük eğitim düzeyine sahip gruplarda

yaratıcı bir iklim oluşturmak için liderin yönlendirici ve destekleyici (işbirlikçi) yönlerini açığa çıkarırken, eğitim düzeyi yükseldikçe liderin çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçiren ve bağımsızlığı destekleyen çok yönlü özellikleri ön plana çıkmaktadır. Nitekim Guo, Gan ve Wang (2021) çalışmasında eğitim düzeyindeki çeşitliliğin ekip yaratıcılığını daha fazla desteklediğini raporlamıştır. Sonuç olarak çalışmanın bulguları, duruma göre farklı liderlik yaklaşımlarını kapsayan çok yönlü liderliğin yaratıcı takım ikliminin oluşmasında özellikle ekip üyelerinin sahip oldukları öz yeterlik inançları, içsel motivasyon ve psikolojik güvenin önemli bir payının olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, liderin davranışlarının takım içerisindeki çalışanların algı ve tutumlarını etkilemesidir. Dolayısıyla aynı anda farklı liderlik yeteneklerine sahip olduğu düşünüldüğünde yaratıcılık ekseninde şekillenen çok yönlü liderlik, çalışanların takımlarını nasıl deneyimlediklerini algılamalarını sağlar.

5.1. Teoriye ve Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar

Bu çalışma teorik ve kavramsal konuları öne çıkararak liderlik literatürüne ve pratiğe bazı çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle çok yönlü liderliği yaratıcı takım iklimi perspektifinden ele alması ve yaratıcılık bağlamında bulgular üretmesi bakımından çalışmanın bulgularının teorik çerçeveyi destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, çalışanların yaratıcılığını etkileyen faktörlere ilişkin teorik anlayışı daha da derinleştirmektedir. Bunun yanında çok yönlü liderlik ile yaratıcı takım iklimi arasındaki ilişkide düzenleyici mekanizma olarak eğitim düzeyini tanımlamaktadır. Diğer yandan araştırmanın sahasının tek bir sektöre bağlı kalmayıp iki farklı sektörü kapsamı ve farklı sektör dinamikleri özelinde değerlendirilme olanağı sunması çalışmanın bir diğer teorik katkısı olarak ön plana çıkmaktadır. Sonuç itibarıyla çalışma gruplarından sorumlu çalışanlar, ekipteki herkesin grup dinamiği içerisinde yüksek düzeyde esneklik ve sorumluluk algısını oluşturmada ve yaratıcılığın gelişimini kolaylaştırmaktadır. Bununla beraber çalışmanın bulguları yöneticilere/uygulayıcılara yönelik bazı çıkarımlar sunmaktadır. Nitekim sektör bağlamında ele alındığında hızla gelişen iş dünyasında özel sektörün yanı sıra özellikle takım çalışmasının kritik olduğu kamu sektöründe de yaratıcılığı teşvik etmek, liderlerin temel görevlerinden biridir. Bunun için kuruluşlar giderek daha dinamik, çalkantılı ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, birbiriyle çelişen karmaşık işlerin üstesinden gelebilmek için çok yönlü stratejiler uygulamalıdır (Ma, Zhou, Chen ve Dong, 2019). Ayrıca işletmelerde çok yönlü liderliğe odaklanan liderlik programları geliştirilerek yaratıcı takım ikliminin gelişmesinde yenilikçi katkıları ödüllendiren sistemlerin uygulanması sağlanmalıdır. Bu nedenle, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitim politikaları oluşturmak kritik bir öneme sahiptir. Böylelikle kurum içinde çok yönlü liderlikten gelen yapıcı ve olumlu geribildirimler, yaratıcı bir iklimin oluşturulmasında etkili bir yol olacaktır.

5.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın verileri tek bir zamanda toplanmıştır. Bundan dolayı boyamsal veri toplama yaklaşımı, gelecekteki çalışmalarda daha bilgilendirici sonuçlar sağlayabilir. Araştırma verilerinin toplanmasında kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin evreni temsil etme gücünü sınırlaması, çalışmanın temel bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Bununla birlikte her sektörün kendi iç dinamiğinin farklı olması nedeniyle verilerde çeşitlilik sorunu yaratabilmesi bir diğer sınırlılıktır. Sonuç olarak, ulusal alanyazında sosyal bilişsel teori temelinde çok yönlü liderlik yönelimleri ile yaratıcı takım iklimi ilişkisini eğitim değişkeninin düzenleyici rolü üzerinden inceleyen çalışmaların sayıca sınırlı olduğu dikkate alındığında; bu çalışma, çalışanların takım iklimine yönelik olumlu tutumlarının gelişiminde çok yönlü liderliğin etkisine yönelik özgün bir çerçeve sunmaktadır. Nitekim Al-Beraidi ve Rickards (2003) danışmanlık birimleri profesyonelleri üzerinde yaptığı araştırmada, daha olumlu bir çalışma ikliminde çalışanların daha yaratıcı çıktılar ortaya koyduğundan bahsetmektedir. Bu çalışmanın bulgularında da (%60,8 özel sektör) görüldüğü üzere, yoğun grup etkileşiminin olduğu sektörlerde çalışanların genellikle kendi takdirine bağlı davranışlarda bulunma imkânına daha fazla sahip olması yaratıcı takım ikliminin oluşmasına ivme kazandırmaktadır. Gelecekteki araştırmacılara öneriler noktasında ise çok yönlü liderliğin kuruluşların uzun dönemli stratejik süreçlerini ve çıktılarını yönlendiren rekabet performansı üzerindeki kritik rolü araştırılabilir. Bu sayede yönetsel bir bakış açısı ile iş hayatında VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık) çevresinin yarattığı etkiler ve yaratıcılık için takım iklimini oluşturan dışsal faktörler de liderlerin çok yönlülük yetenekleriyle değerlendirilebilir. Aynı zamanda çok yönlü liderlik davranışının yaratıcılık üzerindeki etkisi üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğundan araştırma

metodolojisi daha geniş örneklem gruplarının dahil edileceği farklı araştırma yöntemleriyle incelenerek elde edilen sonuçlar genişletilebilir.

Kaynakça

- Ajmal, M., Sareet, Z., and Islam, A. (2025). Unleashing Innovation through Employee Voice Behavior in the Hotel Industry: The impact of Ambidextrous Leadership on Innovative Work Behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 448-471. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2023-0564>
- Akıncı, G., Alpkın, L., Yıldız, B., and Karacay, G. (2022). The Link between Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior in a Military Organization: The Moderating Role of Climate for Innovation. *Sustainability*, 14(22), 15315. <https://doi.org/10.3390/su142215315>
- Al Alawi, A. M., Al Kindi, K., Al Shukaili, A., and Ahmed, E. R. (2025). Entrepreneurial Activities, Innovation, and Job Creation: The Role of Demographics and Creativity as Moderators. *International Journal of Innovation Science*, 17(1), 123-147. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2022-0232>
- Alo, O. (2023). The Role of Ambidextrous Leadership in Developing Team-Level Ambidexterity: Exploring the Supporting Roles of Reflective Conversations and Ambidextrous HRM. *Africa Journal of Management*, 9(1), 70-96. <https://doi.org/10.1080/23322373.2022.2155122>
- Al-Beraidi, A., and Rickards, T. (2003). Creative Team Climate in an International Accounting Office: An Exploratory Study in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 7-18. <https://doi.org/10.1108/02686900310454156>
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous Leadership, Ambidextrous Employee, and the Interaction between Ambidextrous Leadership and Employee Innovative Performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- AlSaied, M., and McLaughlin, P. (2024). Organizational Culture Enabler and Inhibitor Factors for Ambidextrous Innovation. *Administrative Sciences*, 14(9), 207. <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, A. E., Koç, E., Sığı, Ü., Yıldız, E., ve Yüksel, A. (2023). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Anderson, N., Potočník, K., and Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ansari, S., and Farooqi, R. (2017). Moderating Effect of Demographic Variables on Attitude towards Online Shopping: An Empirical Study Using PROCESS. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(11), 47-54. <https://doi.org/10.9790/487X-1911014754>
- Antonio, T., Indrianto, A. T. L., and Padmawidjaja, L. (2022). In Search of Mediators of Leadership Behavior to Team Creativity in Team Start-Ups. *Frontiers in Psychology*, 13, 951603. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951603>
- Aslan Çetin, F., Öztürk, S., ve Akarsu, O. N. (2022). Pandemi Sürecinde Öğrencilerin “Uzaktan Eğitim” ve “Uzaktan Muhasebe Eğitimi” ne Yönelik Bakış Açıları. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 498-510. <https://doi.org/10.33206/mjss.934058>
- Atalay, M. (1983). Regresyon Analizinde Hata Terimleri Normallüğünün Shapiro-Wilk Testi ile Belirlenmesi ve Talep Analizinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 185-212.
- Başkarada, S., Watson, J., and Cromarty, J. (2016). Leadership and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778-788. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004>
- Bayrakdaroğlu, Y., Şenel, E., ve Karakuş, K. (2022). Çok Yönlü Liderlik ile Duygu Düzenleme Arasındaki İlişki. *Spor Eğitim Dergisi*, 6(3), 228-239. <https://doi.org/10.55238/seder.1196385>

- Bhatti, R. Z., and Malik, B. (2024). Is Ambidexterity A Myth? An Empirical Study Investigating the Impact of Ambidextrous Leadership as The Effect of Innovation Climate on Employee Innovation Performance. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 14(2), 70-86. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v14i2.605>
- Birkinshaw, J., and Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. (1991). Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300406>
- Bozkurt, S. (2023). *Process Makro ile Aracılık, Düzenleyicilik ve Durumsal Aracılık Etki Analizleri (Spss Uygulamalı)*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Busola Oluwafemi, T., Mitchelmore, S., and Nikolopoulos, K. (2019). Leading Innovation: Empirical Evidence for Ambidextrous Leadership from UK High-Tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- Chahar, B., Hatwal, V., and Sen, S. (2019). Employees Training and its Impact on Learning and Creativity: Moderating Effect of Organizational Climate. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 430-439. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.33)
- Dursun, M., Günay, M., ve Yenel, İ. F. (2019). Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri Ölçeği (ÇYLYÖ): Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(2), 333-347. <https://doi.org/10.33712/mana.596370>
- El-Gazar, H. E., Baghdadi, N. A., Abdelaliem, S. M. F., and Zoromba, M. A. (2024). Sparking Nurses' Creativity: The Roles of Ambidextrous Leadership and Psychological Safety. *BMC Nursing*, 23(1), 643. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02277-1>
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., and Babin, B. J. (2016). Common Methods Variance Detection in Business Research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Garbenis, S., and Kaffemaniene, I. (2025). Developing Traits of Self-Confidence and Intrinsic Motivation in Students with Severe Special Educational Needs in Physical Education Lessons. *Behavioral Sciences*, 15(11), 1449. <https://doi.org/10.3390/bs15111449>
- Geng, Z., Xiao, M., Tang, H., Hite, J. M., and Hite, S. J. (2022). Tolerate to Innovate: An Expectancy-Value Model on Error Management Culture and Radical Creativity. *Management Decision*, 60(7), 2042-2059. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2021-0387>
- Gerlach, F., Hundeling, M., and Rosing, K. (2020). Ambidextrous Leadership and Innovation Performance: A Longitudinal Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383-398. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0321>
- Gökgöz, H. (2024). Yaratıcı Takım İkliminde Bilge Liderliğin Rolü: Havayolu Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1269-1277. <https://doi.org/10.33712/mana.1356858>
- Guo, W., Gan, C. and Wang, D. (2021). When Does Educational Level Diversity Foster Team Creativity? Exploring the Moderating Roles of Task and Personnel Variability. *Frontiers in Psychology*, 12, 585849. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.585849> .
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe, Yöntem, Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Güven, Ç. (2024). Conceptualization of Ambidextrous Leadership Effect: Emotional and Cognitive Pathway. *Journal of Organizational Behavior Review*, 6(2), 187-199.

- Hadie, S. N., and Yusoff, M. S. (2016). Assessing the Validity of the Cognitive Load Scale in a Problem-Based Learning Setting. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 11(3), 194-202. <https://doi.org/10.1016/j.jtumed.2016.04.001>
- Haider, S.A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., and Sohail, M. (2023). How Does Ambidextrous Leadership Promote Innovation in Project-Based Construction Companies?. Through Mediating role of Knowledge-Sharing and Moderating Role of Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99-118. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0083>
- Hair, J. F., Black, W. C., Tatham, R. L., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hayes, A. F., and Rockwood, N. J. (2020). Conditional Process Analysis: Concepts, Computation, and Advances in the Modeling of the Contingencies of Mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19-54. <https://doi.org/10.1177/0002764219859633>
- Hernández Baeza, A., Araya Lao, C., García Meneses, J., and González Romá, V. (2009). Leader Charisma and Affective Team Climate: The Moderating Role of the Leader's Influence and Interaction. *Psicothema*, 21(4), 515-520.
- Hu, L., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Isaksen, S. G., and Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x>
- Işık, M., and Gezgin, Ş. C. (2025). The Impact of Multifaceted Leadership on Employee Voice: Mediating Roles of Intra-Organizational Communication and Knowledge Sharing. *Dokuz Eylül University Journal of Faculty of Business*, 26(2), 324-343. <https://doi.org/10.24889/ifede.1613092>
- Jain, S. (2025). When Ambidextrous Leadership and Workplace Thriving are more Effective in Prompting Creativity: The Moderating Role of LMX. *International Journal of Organizational Analysis*, <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2025-5164>
- Jia, J., Jiao, Y., and Han, H. (2022). Inclusive Leadership and Team Creativity: A Moderated Mediation Model of Chinese Talent Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(21), 4284-4307. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1966073>
- Jiang, J., Simon, P.D., and Fryer, L.K. (2025). Capturing Students' LMS Experience: Measurement Invariance across Chinese and English Versions. *Journal of Computing in Higher Education*, 37, 419-441. <https://doi.org/10.1007/s12528-024-09402-8>
- Kafetzopoulos, D. (2022). Ambidextrous Leadership: A Narrative Literature Review for Theory Development and Directions for Future Research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206-232. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>
- Kaiser, R. B., and Sherman, R. A. (2025). Leadership Versatility: Measurement and Validation. *Consulting Psychology Journal*, 77(2), 180-200. <https://doi.org/10.1037/cpb0000298>
- Kaiser, R. B. (2020). Leading in an Unprecedented Global Crisis: The Heightened Importance of Versatility. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 135-154. <https://doi.org/10.1037/cpb0000186>
- Kauppila, O. P., and Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of management Studies*, 53(6), 1019-1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Khan, M. T., and Ullah, S. (2025). Balancing Innovation: The Role of Paradoxical Leadership and Ambidexterity in Fostering Team Creativity. *International Journal of Innovation Science*, <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2024-0206>

- Kim, S. (2022). The Relationship between Lifestyle Risk Factors and Depression in Korean Older Adults: A Moderating Effect of Gender. *BMC Geriatrics*, 22(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s12877-021-02729-2>
- Kiratli, N., Rozemeijer, F., de Jong, A., VanPoucke, E., and De Ruyter, K. (2025). Better Together: Leveraging Creative Climates to Enhance Innovative Sourcing Team Performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 32(1), 101080. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2025.101080>
- Kiratli, N., Rozemeijer, F., Hilken, T., de Ruyter, K., and de Jong, A. (2016). Climate Setting in Sourcing Teams: Developing a Measurement Scale for Team Creativity Climate. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 22, 196-204. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.04.006>
- Koç, K., Yüce, M.S., Ulucan, H., Serarslan, M.Z., Uusuflu, O., Kir, S., and Kirik, E. (2025). Examination of the Relationship between Perceived Freedom Levels in Leisure Time and Multidimensional Leadership Orientations of Individuals Engaged in Nature Sports as a Recreational Activity. *Frontiers in Psychology*, 16, 525582. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1525582>
- Kung, C. W., Uen, J. F., and Lin, S. C. (2020). Ambidextrous Leadership and Employee Innovation in Public Museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995-1014. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>
- Liu, X. M., Li, S. C., and Wang, X. (2024). The Influence of Supply Chain Leadership on Innovation: The Mediating Role of Team Creativity Climate and the Moderating Role of Supply Chain Complexity. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(7), 1071-1091. <https://doi.org/10.1080/13675567.2024.2347925>
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., and Dong, X. (2019). Does Ambidextrous Leadership Motivate Work Crafting?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159-168. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.025>
- Manelkar, S., and Mishra, D.K. (2025). A systematic Literature Review and Bibliometric Analysis of Leadership Influence on Employee Unethical Pro-Organisational Behaviour. *International Journal of Ethics and Systems*, 41(2), 284–311. <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2023-0250>
- Mueller, J., Renzl, B., and Will, M. G. (2020). Ambidextrous Leadership: A Meta-Review Applying Static and Dynamic Multi-Level Perspectives. *Review of Managerial Science*, 14(1), 37-59. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0297-9>
- Muhammad, E. M., Azis, Y., Kaltum, U., and Sondari, M. C. (2025). Multi-Level Analysis of Ambidextrous Leadership and its Impact on Innovative Work Behavior: A Systematic Literature Review Approach. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2588514>
- Muzakki, M., Herachwati, N., Mudzakkir, M.F., Sabar, S., Yogatama, G.A., and Arsyad, I.E.W. (2025). Enhancing Public Service Team Innovation through Ambidextrous Leadership: The Mediating and Moderating Roles of Team Learning and Trust in Leaders. *Journal of Workplace Learning*, 37(7-8), 455–475. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2024-0272>
- Nyamboga, T.O. (2025). Harnessing Ambidextrous Leadership Model for Innovation and Operational Efficiency in Technology Industry. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2500677. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2500677>
- O'Reilly III, C. A., and Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.4.5>
- Orekoya, I. O. (2024). Inclusive Leadership and Team Climate: The Role of Team Power Distance and Trust in Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), 94–115. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0142>

- Özdemir, M. (2018). Liderlik Yönelimi ve Politik Beceri Arasındaki İlişkinin Okul Müdürlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 116-134. <https://doi.org/10.12984/egedfd.347616>
- Palm, D. (2019). *Ambidextrous Leadership and Creative Team Climate for Innovativeness in Swedish Healthcare* (Master's thesis, University of Gothenburg). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/2077/67552>
- Pekkan, N., ve Çalışkan, A. (2020). Yaratıcı Takım İklimi Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1007-1021. <http://dx.doi.org/10.46928/iticusbe.768433>
- Pei, G. (2017). Structuring Leadership and Team Creativity: The Mediating Role of Team Innovation Climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 369-376. <https://doi.org/10.2224/sbp.5677>
- Peng, J., Wang, Z., and Chen, X. (2019). Does Self-Serving Leadership Hinder Team Creativity? A Moderated Dual-Path Model. *Journal of Business Ethics*, 159, 419-433. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3799-0>
- Rhee, J., Seog, S.D., Bozorov, F., and Dedahanov, A.T. (2017). Organizational Structure and Employees' Innovative Behavior: The Mediating Role of Empowerment. *Social Behavior and Personality: International Journal*, 45(9), 1523-1536. <https://doi.org/10.2224/sbp.6433>
- Sandvik, A. M., Croucher, R., Espedal, B., and Selart, M. (2018). Intellectual Stimulation and Team Creative Climate in a Professional Service Firm. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 39-53. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2017-0006>
- Saroghi, H., Libaers, D., and Burkemper, A. (2015). Examining the Relationship between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.12.003>
- Schunk, D. H., and DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and Social Cognitive Theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Shalley, C. E., and Perry-Smith, J. E. (2008). The Emergence of Team Creative Cognition: The Role of Diverse Outside Ties, Sociocognitive Network Centrality, and Team Evolution. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 23-41. <https://doi.org/10.1002/sej.40>
- Sklar, E., Scherr, R.E., and Fetter, D. (2025). Navigating Food Insecurity in Higher Education: Using the Social Cognitive Theory to Identify Key Influences and Effective Interventions. *Advances in Nutrition*, 16(8), 100451. <https://doi.org/10.1016/j.advnut.2025.100451>
- Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2022). Çok Yönlü (Çift Yetenekli) Liderlik. Ü. B. Esen (Ed.). *Liderliğin Dönüşümü: Postmodern Liderlik Teorileri* içinde (ss. 1-16). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sung, S. Y., Du, J., and Choi, J. N. (2018). Cognitive Pathways of Team Climate for Creativity: Implications for Member Creativity and Job Performance. *Human Performance*, 31(4), 197-215. <https://doi.org/10.1080/08959285.2018.1509342>
- Şahin, M. G., ve Boztunç Öztürk, N. (2018). Eğitim Alanında Ölçek Geliştirme Süreci: Bir İçerik Analizi Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(1), 191-199. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.375863>
- Şengüllendi, M. F., ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Sürücü, L., Şeşen, H., Maslakçı, A., ve Yeloğlu H. O. (2023), *SPSS, AMOS ve PROCESS MACRO ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi Uygulamalı Analizler*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (Ed.). (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education

- Tavakol, M., and Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tu, Y., and Zhang, L. (2021). Relationship between Team Conflict and Performance in Green Enterprises: A Cross-Level Model Moderated by Leaders' Political Skills. *Complexity*, 1-12, 6635426. <https://doi.org/10.1155/2021/6635426>
- Uymaz, A. O. (2021). Beklenen Güven Ölçeği Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 45-58. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.807666>
- Wang, X. H. (F.), Kim, T. Y., and Lee, D. R. (2016). Cognitive Diversity and Team Creativity: Effects of Team Intrinsic Motivation and Transformational Leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231-3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Wang, S., Eva, N., Newman, A., and Zhou, H. (2021). A Double-Edged Sword: The Effects of Ambidextrous Leadership on Follower Innovative Behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1305-1326. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09714-0>
- Wille, E., Opheim, H. M. S., Princeton, D. M., Kisa, S., and Hjerpaasen, K. J. (2025). Building Resilience and Competence in Bachelor Nursing Students: A Narrative Review Based on Social Cognitive Theory. *Nursing Reports*, 15(7), 253. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070253>
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., and Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, And Solution Propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913-934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>
- Yasmeen, A., and Ajmal, S. K. (2024). How Ambidextrous Leadership Enhances Employee Creativity: A Quantitative Approach. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 421-440. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2022-0221>
- Yavuz, E., Demirel, M. A., ve Aydın, H. (2024). Çok Yönlü Liderlik Yönelimlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 1837-1850. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1888>
- Ye, P., Liu, L., and Tan, J. (2022). Creative Leadership, Innovation Climate and Innovation Behaviour: The Moderating Role of Knowledge Sharing in Management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (Ed.). (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zacher, H., Robinson, A. J., and Rosing, K. (2016). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/jocb.66>
- Zacher, H., and Rosing, K. (2015). Ambidextrous Leadership and Team Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zacher, H., and Wilden, R. G. (2014). A Daily Diary Study on Ambidextrous Leadership and Self-Reported Employee Innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/joop.12070>
- Zhou, Y., and Qian, H. (2021). Research on the Influence Mechanism of Dual Leadership on the Constructive Deviant Behavior of the New Generation of Employees—The Chain Mediating Effect of Promoting Regulatory Focus and Role Width Self-Efficiency. *Frontiers in Psychology*, 12, 775580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.775580>

Research Article

Çok Yönlü Liderlik Yönelimleri ile Yaratıcı Takım İklimi İlişkisi

The Relationship Between Ambidextrous Leadership Orientations and Creative Team Climate

Eda TELLİ

Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Ağlasun Meslek Yüksekokulu

edatelli@mehmetakif.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0003-0353-2507>

Extended Abstract

Ambidexterity in leadership is regarded as a leadership approach in which a wide range of leadership behaviors—which are contrasting yet complementary—are employed in a flexible and context-appropriate manner (Kaiser and Sherman, 2025). Studies conducted in this context report that employees' highest levels of innovative performance are generally higher in situations where ambidextrous leadership behaviors are perceived (Gerlach, Hundeling and Rosing, 2020; Zacher and Wilden, 2014; Zacher & Rosing, 2015). Conceptual and empirical studies on ambidextrous leadership—a contemporary leadership approach in the leadership literature—indicate that ambidextrous leadership is defined as a leadership style that encompasses both enabling and constraining leadership behaviors. A creative team climate, on the other hand, represents a structure that encourages the discovery and implementation of new ideas among team members. In this way, ambidextrous leaders share a culture that enables them to assess problems and opportunities from different perspectives and fosters creativity and the implementation of creative ideas (Isaksen and Akkermans, 2011). For this reason, ambidextrous leadership behavior is of great importance for organizations operating in dynamic work environments. Consequently, this study is significant because it addresses a gap in the literature: the topic has been relatively under-explored in the national literature, and there is a scarcity of empirical findings on how the relationship between a creative team climate and ambidextrous leadership is shaped.

The research model, which examines the relationship between ambidextrous leadership and a creative team climate and treats level of education as a moderator variable, is being tested using survey data collected via convenience sampling from 212 employees (team leaders and members) working organisations and businesses operating in both the public and private sectors in Turkey. Of the participants in the study, 101 (47.6%) were women and 111 (52.4%) were men. 91 (42.9%) were single, and 121 (57.1%) were married. 9 (4.2%) were aged 18–24, 76 (35.8%) were aged 25–34, 77 (36.3%) were aged 35–44, 45 (21.2%) were in the 45–54 age group, and 5 (2.4%) were 55 years of age or older. 3 (1.4%) have a primary school diploma, 15 (7.1%) a high school diploma, 31 (14.6%) an associate's degree, 96 (45.3%) a bachelor's degree, and 67 (31.6%) a graduate degree. Of the participants, 83 (39.2%) work in the public sector, and 129 (60.8%) work in the private sector. When examining the participants' years of service, 6 (2.8%) had less than 1 year, 54 (25.5%) have 1–5 years, 42 (19.8%) have 6–10 years, 37 (17.5%) have 11–15 years, and 73 (34.4%) have 16 or more years of experience. The data was collected via an online survey from 212 volunteer participants working in two different sectors (public and private). In this study, IBM SPSS Statistics Version 26 was used to measure frequency, reliability, normality, and relationships; Jamovi 2.6.44 was used for confirmatory factor analysis (CFA); and Microsoft Excel was used to calculate AVE and CR values. Within the scope of the

study, moderation analyses were conducted using the SPSS Process 4.2 tool in accordance with the procedures proposed by Andrew F. Hayes.

According to the findings of the correlation analysis, all relationships between ambidextrous leadership orientations and their subdimensions and the creative team climate were found to be statistically significant and positive ($p < 0.05$). Moreover, according to the findings of the regression analysis conducted to test the research hypothesis, it was concluded that ambidextrous leadership and its subdimensions have a significant and positive effect on the creative team climate. In this context, the study's first hypothesis— H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , and H_{1d} —was accepted. The research findings also support the view that educational level plays a moderating role in the relationship between ambidextrous leadership and a creative team environment. In this context, the study's second hypothesis, H_2 , has been accepted. Therefore, ambidextrous leaders can influence employees through their strong leadership skills and vision, and by boosting their motivation, they can create a comfortable environment. This, in turn, can foster team creativity and foster a creative team environment. However, while educational differences act as a moderator in the effect of employees' ambidextrous leadership behaviors on the creative team environment, it is observed that as educational level increases, the influence of ambidextrous leadership on the formation of a creative team environment is strengthened. In this context, it is expected that ambidextrous leadership—which is both contrasting yet mutually supportive and assumes a transitional role—will have a significant impact on the formation of a creative team environment. Indeed, ambidextrous leadership plays a significant role in developing practices that grant project- and team-based groups full authority—that is, autonomy—to enhance motivation within the organization (Rhee, Seog, Bozorov and Dedahanov, 2017). Ambidextrous leaders are seen as effective in fostering a culture that increases employee motivation, shapes work behavior, and enables them to deliver creative outputs. Consequently, fostering innovative transformation is crucial in today's world and for this, the presence of ambidextrous leaders who prevent group thinking from becoming rigid and promote diversity of opinion fosters the development of a creative team climate. Furthermore, thanks to both flexible and disciplined behavior, ambidextrous leadership plays a key role in fostering creativity by building a culture of trust. For this reason ambidextrous leaders should be able to create an environment in which employees can learn from their failures and express their ideas openly, thereby fostering creativity. Therefore, this study can be said to contribute to the relevant literature and support the theoretical framework by examining ambidextrous leadership from the perspective of a creative team climate and generating findings in the context of creativity. Moreover, this study offers several implications for both theory and practice. First, given that it examines ambidextrous leadership from the perspective of a creative team climate and generates findings within the context of creativity, it can be said that the study's findings support the theoretical framework. Furthermore, because the study's scope encompasses employees from various sectors, it offers an opportunity to examine the impact of ambidextrous leadership orientations on the creative team climate on a broader scale. Second, the dynamic and competition-driven business environment in which organizations operate requires individuals to collaborate and work in creative teams to produce high-performance outcomes. Therefore, leaders must possess ambidextrous behaviors capable of maintaining balance. On the other hand, this study has some limitations. The research data were collected at a single time. The longitudinal data collection approach can be generalized to future studies using more informative and different methodological methods. Additionally, as suggestions for future research, the effects of the VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) environment in the workplace—viewed from a managerial perspective—and the external factors that shape the team climate for creativity could also be evaluated in light of leaders' ambidexterity. In conclusion, given the limited number of studies in the local literature that examine the moderating effect of educational level on the impact of ambidextrous leadership orientations on a creative team climate, it can be said that this study contributes to filling a significant gap in this field. As seen in the findings of this study (60.8% in the private sector), the fact that employees in team-oriented sectors generally have greater opportunities to act at their own discretion supports the structure that constitutes a creative team climate.