

Grup Hedefleri Bağlamında Transformasyonel Liderliğin Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Satış Yaratıcılığının Aracılık Rolü

(The Mediating Role of Sales Creativity in the Effect of Transformational Leadership on Sales Performance in the Context of Group Goals)

Can Efecan AKHAN^a Ebru KALEMCI^b Murat Hakan ALTINTAŞ^c

^a Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa, Türkiye. canakhan@uludag.edu.tr

^b Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa, Türkiye. ebru-kalemci@hotmail.com

^c Bursa Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa, Türkiye. mhakan@uludag.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık Liderlik Satış Hedef Gönderilme Tarihi 8 Mayıs 2019 Revizyon Tarihi 23 Ocak 2020 Kabul Tarihi 9 Şubat 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Çalışmanın temel amacı, satış yaratıcılığının; (1) satış performansı üzerindeki etkisini ve (2) hedef odaklı liderlik yaklaşımı ile satış performansı arasındaki ilişkideki aracılık etkisini incelemektir. Yöntem – Çalışmada ilk olarak liderlik ve satış yaratıcılığı kavramları üzerine bir literatür incelemesi gerçekleştirilmiş, sonrasında söz konusu kavramlar literatürde kabul gören ölçekler yardımıyla toplanan anket verileri yardımıyla incelenmiş ve oluşturulan model üzerinde hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini Bursa ilinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan satış elemanları oluşturmaktadır. Bulgular – Gerçekleştirilen analiz sonuçları, yaratıcılığın satış performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve hedef odaklı liderlik ile satış performansı arasında tam aracılık etkisi bulunduğunu göstermektedir. Çalışmada ayrıca analiz sonuçları bağlamında yönetsel uygulamalar ve gelecekteki araştırmalar için öneriler de sunulmuştur. Tartışma – Satış yöneticileri ve satış temsilcileri, hiç olmadığı kadar karmaşık bir çalışma ortamı ile karşı karşıyadır. Satış elemanları organizasyonlarının ortak hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla müşterilerine yaratıcı çözümler sunmalıdır. Bu bağlamda liderlerin satış ekiplerine yönelik tutumları, satış elemanlarının yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmalarında etkili olabilir. Yaratıcı özelliklerin ortaya çıkması, satış ekiplerine liderlik eden yöneticilerin rol model olarak örnek olması ve çalışanlarına farklı çözüm önerileri sunabilecekleri özgür bir hareket alanı bırakmasında etkilidir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Creativity Leadership Sales Goal Received 8 May 2019 Revised 23 January 2020 Accepted 9 February 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – The main purpose of this paper is to understand the effect of creativity on sales performance and its mediating effect between goal-oriented leadership style and performance. Design/methodology/approach – First, a literature review on leadership and sales creativity concepts was conducted. Then, these concepts were examined with the help of the survey data collected via the scales accepted in the literature and hypothesis tests were performed on the structural model. Findings – Result show that creativity has a positive effect on sales performance and is a full mediator between goal-oriented leadership and sales performance. Managerial implications and suggestions for future research were also presented. In this context, the attitudes of the leaders towards sales teams can be effective in revealing the creative characteristics of the sales staff as a role model. Discussion – Sales managers and salespeople are dealing with an increasingly complex work environment more than ever. Salespersons must collaborate, coordinate their contacts with customers, and offer creative solutions to customers while pursuing their goals with their sales organization.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Akhan, C., E., Kalemci, E., Altıntaş, M., H. (2020). Grup Hedefleri Bağlamında Transformasyonel Liderliğin Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Satış Yaratıcılığının Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 349-360.

1. Giriş

Lider çalışanların yaratıcılıklarını ifade edebildiği ortamları belirleyebilmekte ve etkileyebilmektedir (Gehani, 2011). Bu perspektif liderlik davranışlarının sözkonusu etkide güçlü bir alana sahip olduğu konusunda ortak bir düşünce yapısının (Shin & Zhou, 2003) zeminini oluşturmaktadır. Özellikle, liderlerin bilinçli davranışları ve farkındalık düzeyleri, bireylerin yaratıcılığında olumlu farklılıkların oluşmasına destek olmaktadır (Amabile & Khaire, 2008). Liderlik olgusuna yönelik son dönem çalışmalar veya yaklaşımlar yaratıcı çözüm ve fikir üretilmesiyle çalışanların performans beklentilerinin ötesinde konumlanmalarını da belirleyebilmektedir (Ekşili & Alparslan, 2016). Benzer biçimde organizasyonel bağlamda, takım temelli satış ekiplerinin yaratıcılığa yönelmeleri ve algılamaları ilgili takımların yaratıcı çözümler ile performansı artırma çabaları da artmaktadır (Kurtzberg, 2005).

Yaratıcı çalışanlar olgusu, bireysel çözüm gerektiren süreçlerin yanı sıra, bu yeteneklerini buldukları organizasyonlara da yansıtır ve işletme içinde süreçlerin daha etkin ve etkili gerçekleşmesini sağlayacak inovasyon performansına da katkıda bulunurlar (Kılıç & Bilginoğlu, 2010). Yaratıcı çözümler aynı zamanda mevcut uygulamaların etkinliklerinin artırılarak yalınlaştırılması yoluyla da karşımıza çıkabilir (Gong ve diğerleri, 2009). Yaratıcı çözümlerden ortaya çıkan çıktılar çoğunlukla yapılan işin veya sunulan çözüm önerisinin kalitesi bağlamında, kalitatif performans boyutları ile değerlendirilir (Van Dyne ve diğerleri, 2002). Satış elemanlarının yaratıcılığı bağlamında ise literatürde net biçimde belirlenmiş bir kişilik yapısı olmamakla birlikte, insan ihtiyaçlarının altında yatan ana neden ve güdülerini anlayan, esnek ve çeşitli çözüm önerileri sunan bir yapıda oldukları belirtilebilir (Madran & Akdoğan, 2010). Bu görüşü destekler nitelikte Miao & Wang (2016) müşteri yönelimliliğin transformasyonel liderlik tarzını benimsemiş bir yöneticiye sahip satış elemanlarında satış yaratıcılığını arttıran bir unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bireysel değerler, yaratıcı çözümler sunma hedeflendiğinde fayda sağlayabilmektedir (Goncalo & Staw, 2006). Satış sahasında yaratıcılık satış görevlerinin yerine getirilmesinde yeni yöntemler geliştirmek veya müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması amacıyla uygun ürün/servislerin seçilmesi yoluyla gerçekleştirilebilir (Lassk & Shepherd, 2013).

Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı, satış elemanlarının performansları üzerinde yaratıcı özelliklerin etkisini belirlemek ve yaratıcılık kavramının hedef odaklı liderlik tarzı ile satış performansı arasındaki ilişkide oynadığı aracılık etkisi rolünü incelemektir. Çalışmada ilk olarak yaratıcılık ve liderlik kavramları hakkında bilgi veren bir literatür taraması sunulmuş, sonrasında yaratıcılık – satış performansı ilişkisine değinilmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen araştırma hakkında bilgi verilmiş, metodoloji ve araştırma bulguları aktarılmıştır. Son olarak ise sonuçlar ve yönetsel önerilere yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Yaratıcılık özü itibariyle yeni ve kullanışlı fikirlere atıf yapmakta (Amabile, 1983) ancak çok boyutlu ve karmaşık içerikli niteliğe sahip olduğu belirtilmektedir (Kurtzberg, 2005). Satış alanında ise daha çok yeni fikir ve davranışların miktarı şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Wang & Netemeyer, 2004). Yaratıcı kişiler içsel özellikleri açısından olumlu farklılıklar taşırlar ve öğrenme süreçlerini iyi değerlendirirler (Weisberger, 1999), sorun ve problemleri tespit etmenin yanısıra daha önce görülmemiş yada sık karşılaşılmayan yöntemlerle çözüm üretme beceri ve cesaretine sahiptirler (Aslan, 2001). Aşağıda öncelikle liderlik ve yaratıcılık ardından yaratıcılık ve satış performansına ilişkin teorik bağlantılar incelenmiştir.

2.1. Liderlik Tarzları ve Yaratıcılık İlişkisi

Liderlik üzerine literatürde bir çok tanım bulunmasına karşın bunların çoğu takipçilerini ortak hedeflere ulaşmak için örgüte yarar sağlayacak şekilde etkilemeye odaklanmaktadır (Ingram ve diğerleri, 2005). Literatürde liderlik tarzlarına ilişkin teoriler incelendiğinde ise temel olarak Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik ve Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik karşımıza çıkmaktadır.

Transaksiyonel (işlemsel) liderlik davranışlarına sahip yöneticiler, çalışanların kendi hedeflerine ulaşmaları için değer temelli bir değiş tokuş gerçekleştirirler. Çalışanlarının performansları ölçütünde bir ödül/ceza mekanizması ile bir etkide bulunurlar ve koşullu bir müzakereye yönelik bir bakış açısıyla yaklaşırlar (Ingram ve diğerleri, 2005). Liderin odak noktası, bir sorunu düzeltmek ya da olumlu sonuçlara ulaşma olasılığını artırmak için bir anlaşma oluşturmaktır (Kuhnert, 1994). İşlemsel lider davranışlarına sahip yöneticiler, problemleri önce açıklığa kavuştururlar ve sonrasında çalışanlarından yaratıcı bir performans göstermelerini isterler.

Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarının içsel motivasyonlarını ve sürekli öğrenme sürecinde yaratıcı özelliklerini tetiklemektedir (Miao & Wang, 2016). Bu liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, pek görülmemiş ve karşılaşılmayan sıra dışı çözümler ve yaklaşımlar geliştirirler (Gehani, 2011). Bu yaklaşımda liderler, amaçlara ulaşabilme, yaratıcılık ve motivasyonu artırma yolunda birer araç olarak görülmektedir (Ekşili & Alparslan, 2016). Dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip yöneticiler, çalışanların içsel motivasyonlarını geliştirmeye yardımcı olurlar (Sirkwoo, 2015) ve gelecekteki ihtiyaçlara odaklanarak kısa vadeli performans hedefleriyle satış elemanlarını motive edebilirler (Dubinsky ve diğerleri, 1995). Takipçilerinin hayal güçlerini kullanmalarını teşvik ederler ve onları risk almaya, keşfetmeye ve yeni yaklaşımlar denemeye yönelten bir bakış açısı kazandırır (Arendt, 2009). Dönüşümsel liderlik içsel motivasyonu etkileyerek yaratıcılığa etki eder ve dört boyuttan oluşmaktadır; Entelektüel uyarım, bireysel ilgi, idealleştirilmiş etki / karizma ve ilham verici motivasyon. Unutulmamalıdır ki transformasyonel liderlerin kendilerine bağlı çalışan satış elemanlarını etkilemeleri belirli bir sürece yayılır ve zaman alır (Gong ve diğerleri, 2009). Entelektüel uyarım, varsayımları sorgulayarak problemi yeniden biçimlendirmeyi; hayal gücünü kullanmayı, merak etmeyi ve yeni yaklaşımları teşvik ederek takipçileri harekete geçirmeyi kapsar. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, takipçilerin gelişimine odaklanır ve onların ihtiyaçlarına özen göstererek, empati kurarak takipçilere destek olmayı ifade eder. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderler takipçilerine ilham verir ve karizmatik özellikleriyle bir rol model teşkil ederler (Bass, 1985).

Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışma ortamını şekillendirdiği ve çalışanların yaratıcılığının iş ortamından büyük ölçüde etkilendiği düşünüldüğünde, yaratıcılık ve liderlik alanındaki araştırmalar, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikirlerdir (Amabile, 1983). Liderlik davranışlarını güçlendirmek çalışan yaratıcılığını artırabilmektedir. Daha da önemlisi, liderlik davranışlarını güçlendirmek, çalışanların proaktif yaratıcılık sergilemelerine yol açmakta ve iş çevreleri daha rekabetçi, karmaşık ve öngörülemez hale geldikçe önemi artmaktadır. Liderlik davranışlarını güçlendirmek, çalışanların proaktif yaratıcılık sergilemelerine yol açan bir liderlik mekanizmasıdır ve iş çevreleri daha rekabetçi, karmaşık ve öngörülemez hale geldikçe, önemi artmaktadır (Sirkwoo, 2015). Rego ve diğerleri (2007) liderlerin duygusal zekâlarının, onlara bağlı çalışanların yaratıcılık düzeylerini pozitif etkilediği sonucuna ulaştıklarıdır. Yaratıcı satış elemanlarının tatmin edici müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yeni fikirler geliştirebildiği ve yeni müşteri sorunları için birden fazla alternatif değerlendirilebildiği gibi, müşterilere geleneksel bir şekilde yaklaşan satış elemanlarından başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğu savunulmaktadır. Yaratıcı olan satıcıların ürünleri hakkında farklı düşünceleri daha muhtemeldir ve bu nedenle müşterilerini daha geniş ve daha cazip bir yarar aralığı sunarak ikna edebilirler. Ayrıca, yaratıcı satıcılar, yeni müşteriler elde etmek için yeni prosedürler tasarlayarak farklı düşünme becerilerini de uygulayabilirler (Martinaityte & Sacramento, 2013). Van Dyne ve diğerleri (2002), LMX (lider-üye etkileşimi) ve yaratıcılık arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaştıklarıdır.

2.2. Yaratıcılık ve Satış Performansı İlişkisi

Lider, örgütsel faaliyetlerin çoğunu biçimlendirir ve şekillendirir. Liderle olan ilişki, bir dizi örgütsel değişkenin değiştirildiği birçok unsuru somutlaştırır ve yaratıcılığın satışa dönüşmesini sağlamada anahtar rol oynar. Liderleri ile iyi ilişkileri olan satış elemanları, liderlerinden süreç esnasında önemli bilgi ve tavsiyeler alıp, kazanılan bu bilgiler ile yaratıcılıklarını satışa dönüştürme fırsatı yakalayabilmektedirler (Martinaityte & Sacramento, 2013). Literatürde lider davranışlarının çalışan yaratıcılığı üzerindeki olumlu etkisi yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Çalışanların yaratıcılığının, çalışanların satışlarıyla ve liderlerinin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Gong ve arkadaşları (2009) çalışanların öğrenme yönelimi ve buna yönelen liderlik davranışlarının çalışan yaratıcılığı ile pozitif ilişkide olduğu sonucuna ulaştıklarıdır. Liderler, yeni fikirler üretme konusunda proaktif davranırlar ve nedenle liderler rol model olarak görev yaparlar. Bu süreçte çalışanlar, liderlerini gözlemleyerek öğrenme yoluyla yeni fikirler geliştirebilirler. Çalışanların kendilerini yaratıcı çıktılar üretme yeteneğine sahip olarak görmeleri daha olasıdır. Liderler, çalışanların çabalarını ele almada inisiyatif alarak ; empati, takdir, ve desteklerini gösterirler. Bu tür bir destek ve teşvikle çalışanların yaratıcı öz-yeterliklerini sürdürmeye yardımcı olurlar (Gong ve diğerleri, 2009). Aynı zamanda liderlerin kendi yaratıcılık düzeyleri de çalışanların yaratıcılık düzeyleri kadar önem arz etmektedir. Liderlerin nitelikleri, kişisel yaşamlarında

sergiledikleri davranışlar, psikolojik durumları, yaratıcı öz-yeterlilikleri gibi faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Adil & Avais, 2016).

Yapılan araştırmalarda çalışanların benzer bir içsel motivasyon yönelimi olan liderlerle çalıştıklarında, yaratıcı performanslarının geliştiği görülmektedir. Bununla birlikte, yaratıcılığa yönelik düşük içsel motivasyona sahip çalışanların, yüksek içsel motivasyona sahip liderlerle çalışmaları daha düşük yaratıcı çıktılar ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Tierney ve diğerleri, 1999). Ayrıca, üyelerin başarılı satışla sonuçlanma olasılığı daha yüksek olan fikirleri seçmeleri ve geliştirmeleri için liderlerinin geri bildirimlerinden faydalanması gerekir. Bir satıcı son derece yaratıcı olabilir, ancak liderinin geri bildirimlerinden yararlanmazsa, hangi fikirlerin daha başarılı olabileceğini anlaması daha uzun zaman alacak ve hata yapması daha olası olacaktır (Martinaityte & Sacramento, 2013). Bu noktada, liderlerin yaratıcı çalışmalarını iyileştirmek için eğitim programları teşvik edilmeli, ayrıca yaratıcı çalışmalara katılım, denetleyici rollerin seçilmesinde önemli bir kriter olarak görülmelidir (Zhao & Guo, 2019). Miao & Wang (2016) satış elemanlarının yaratıcı özelliklerinin özellikle müşteriye yönelik ekstra yönelim sergileyen satış elemanlarında, satış performansına doğrudan pozitif etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Satış bağlamında, performans çoğunlukla satış elemanı ve müşteri arasındaki ilişki kalitesine bağlı olduğundan yaratıcı özelliklerin olumlu sonuçlar ortaya çıkarmasında müşterinin satış elemanının fikrini doğru ve objektif algılayabilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Moss ve diğerleri ise (2007) yaratıcılık ve performans arasında olumlu ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Literatürdeki tüm bu görüşlerden hareketle araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 1: Satış yaratıcılığı ile satış performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yaratıcı çalışanlar bireysel performanslarını arttırmanın, grup hedeflerini yakalama konusunda bir araç olduğunun farkındadırlar. Miao & Wang (2016) satış yaratıcılığının müşteri yönelimlilik ve satış performansı arasında tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Belirlenen satış hedeflerini gerçekleştirmede müşteri yönelimlilik büyük önem taşımaktadır. Hedefler performansı dört boyutta etkilemektedir: (1) Dikkat ve çabayı hedefe odaklanan aktivitelere yönlendirir, (2) başarıya yolunda motivasyon sağlar, (3) süreklilik kazandırır ve -belki de farkında olmadan- (4) söz konusu hedefi gerçekleştirmeye yönelik yeni yöntemler keşfetmeyi sağlarlar (Locke & Latham, 2002). Kuşkusuz hedef-performans ilişkisi, çalışanlar hedeflerine bağlı olduklarında daha da güçlenecektir. Literatürde yapılan araştırmalarda dönüşümsel liderliğin, takipçilerinin yaratıcılığı ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmış olup ayrıca içsel motivasyonun da, dönüşümcü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Shin & Zhou, 2003). Gong ve arkadaşları ise (2009), transformasyonel liderliğin, çalışan yaratıcılığı ile pozitif bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu bulgulardan hareketle ve sonraki hipotezde aracılık etkisinin incelenebilmesi için öncelikle söz konusu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konması gerekliliğinden, araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 2: Grup hedeflerine yönelten liderlik tarzı ile satış performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Çalışan transformasyonel liderliğin yaratıcılık ile olan etkileşimde çalışanın bireysel olarak kendisini lider üzerinde tanımlamanın önemli olduğu belirtilmektedir (Koh ve diğerleri, 2019; Qu ve diğerleri, 2015). Yaratıcılığında bir performans yansımaları olduğu dikkate alınırsa, sözkonusu tanımlamanın öz-yeterlilik ile birlikte çalıştığı görülebilir (Walumbwa & Hartnell, 2011). Liderliğin performans üzerindeki etkisi doğal olarak belirli bazı değişkenler üzerinden geçerek de gerçekleşmektedir. Bunlardan bazıları satış stratejisinin uygulanması (Inyang ve diğerleri, 2018), satış elemanının yönlendirilebilmesi (Shannahan ve diğerleri, 2013), rol belirsizliği ve güven (MacKenzie ve diğerleri, 2001) veya benzer şekilde transformasyonel liderlik ile performans arasında da öz-yeterliliğin aracılığı gibi dolaylı unsurlar (Ghafoor ve diğerleri, 2011) konular yer alırken, bazen transformasyonel liderliğin kendisi performans üzerinde etkisi olan kavramlar üzerinde moderator etkiye sahiptir (Domingues ve diğerleri, 2017). Diğer yandan transformasyonel liderlik yaratıcılık arasındaki ilişkiler dolaylı (Tse ve diğerleri, 2018; Suifan ve diğerleri, 2018) veya doğrudan (Khalili, 2016; Mittal & Dhar, 2015) ölçülebilmektedir. Grubun başarısı ve hedefleri gerçekleştirmesinin, satış elemanının bireysel başarısına ve yaratıcı özelliklerine de bağlı olduğu düşüncesinden hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 3: Grup hedeflerine yönelten liderlik tarzı ve satış performansı arasındaki ilişkide Satış yaratıcılığının aracılık etkisi vardır.

Grup potansiyeli kuşkusuz grup üyelerinin bireysel yeteneklerden bağımsız olarak değerlendirilemez (Kurtzberg, 2005). Bunun yanı sıra yaratıcılık belirli bazı çalışmalarda performansın öncülü olarak yer almaktadır (Liu ve diğerleri, 2013). Çalışmanın sonraki aşamalarında belirlenen bu üç hipotezin testine yönelik gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bilgi ve bulgulara yer verilmiştir.

2.3. Metodoloji

2.3.1. Amaç

Çalışmada, yaratıcılığın satış performansı üzerindeki etkisini belirleyerek, hedef odaklı liderlik yaklaşımı ile performans arasındaki aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, yukarıda belirtilen hipotezler test edilmiştir.

2.3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Bursa ilinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışmakta olan satış elemanları oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kararsal örnekleme kullanılmıştır. Yüz yüze anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Bursa ilinde çeşitli sektörlerde çalışmakta olan 124 satış elemanı üzerinde, Mart 2019 – Nisan 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

2.3.3. Kullanılan Ölçekler

Soru formu iki gruptan oluşmaktadır. İlk soru grubu cevaplayıcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla sorulan sorulardan oluşmakta, ikinci soru grubu ise hipotez testlerinin ölçülmesi amacıyla incelenecek kavramlara ait ölçeklerden oluşmaktadır. Anket formunda kullanılan sorular 5'li likert tipi ölçeklendirme yardımıyla değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Çalışmada satış yaratıcılığı olgusu Ganesan & Weitz'in (1996) 'çalışan yaratıcılığı ölçeği' kullanılarak incelenmiştir. Satış performansı Behrman & Perreault (1984) ve Sujan ve arkadaşları (1994) çalışmalarında kullanılan performans ölçeklerinin derlenmesiyle oluşturulan yedi soru yardımıyla ölçülmüştür. Transformasyonel yönetim tarzı çalışanların hedef yönelimlilikleri sağlanarak başarı sağlamaktadır (Moss ve diğerleri, 2007). Bu bağlamda takım çalışması ve ortak hedeflere yönelimliliği teşvik eden bir liderlik tarzının ölçülmesi kapsamında ise, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen Transformasyonel liderlik ölçeğinin hedef boyutunu içeren dört soru araştırmanın soru formunda kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçeğin kullanılan boyutu üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin geçerliliğini ortaya koymuştur. Cevaplayıcılara yöneltilen anket formu toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan ölçek maddeleri aşağıda belirtilmiştir.

Çalışan Yaratıcılığı Ölçeği (Ganesan & Weitz, 1996)

- İşimde mümkün olduğu kadar yaratıcı olmaya çalışırım.
- İşimi gerçekleştirirken yeni yaklaşımlar denerim.
- İşimle ilgili yeni bir akım/trend olduğunda ilk denemelerden olurum.
- Patronum işimde yaratıcı olduğumu düşünür.
- İşimle ilgili sorunları çözmede yaratıcı fikirler geliştiririm.

Performans (Behrman & Perreault, 1984; Sujan ve diğerleri, 1994)

- Yıllık satış hedeflerini gerçekleştiririm
- Satış elemanları arasında yıllık ortalama satış düzeyim yüksektir.
- Satış hedeflerini aşarım
- Satış yöneticisine hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olurum.
- Pazar payını artırmada katkıda bulunurum.
- Genel satış performansım yüksektir.
- Yüksek meblağlı satışlar yaparım.

Grup Hedefleri Bağlamında Transformasyonel Liderlik (Podsakoff ve diğerleri, 1990)

- Yöneticim beni takım oyuncusu olma yolunda cesaretlendirir?
- Yöneticim satış elemanları arasında ortaklık duygusu yaratır.

- Yöneticim satış elemanları arasında bir takım tutumu ve ruhu geliştirir.
- Yöneticim satış elemanlarını aynı hedefe yönelmelerini sağlar.

Analizler SPSS 23 ve AMOS Graphics 23 programları aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonraki aşamasında analiz süreci ve bulgulara yer verilmiştir.

2.4. Analiz ve Bulgular

Analiz aşamasında ilk olarak araştırmaya katılan örneklem profilinin belirlenmesi amacıyla demografik ögeler sınıflandırılmıştır. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların cinsiyet dağılımı %42 kadın (n:52) ve %58 erkek (n:72) olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların yaş dağılımı incelendiğinde ise, cevaplayıcıların %63'ünün (n=79) 18-25 yaş aralığında, %26'sının (n=32) 26-35 yaş aralığında ve geri kalan %11'inin (n=13) 36 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Sonraki aşamada örneklemde elde edilecek verilerin güvenilirliğinin anlaşılması bakımından Cronbach's Alpha değeri incelenmiştir. Tüm ölçek maddeleri üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucu güvenilirlik (cronbach' alpha) değerleri literatürde kabul edilmiş değer aralığında gerçekleşmiştir (α : .891). Bunun yanı sıra, her bir faktör üzerinde ayrı ayrı gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri de kabul edilen değer aralığında gerçekleşmiştir ve aşağıda Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1. Örneklem verilerinin güvenilirlik düzeyleri

Yapı	Madde Sayısı	Cr. Alpha değeri
Hedef (Transformasyonel liderlik)	4	,802
Performans	7	,863
Yaratıcılık	5	,800
Tüm Maddeler	16	,891

Ayrıca, örneklem yeterliliğinin tespiti amacıyla KMO & Bartlett' testi gerçekleştirilmiştir ve sonuç kabul edilebilir seviyede gerçekleşmiştir (KMO: .857). Sonraki aşamada, kullanılan ölçekteki maddelerin kendi aralarında geçerli gruplar oluşturup oluşturmadıklarının tespiti amacıyla açıklayıcı faktör analizi (EFA) gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizi sonucunda performans boyutunda 4. ve 5. maddelerin faktör analizinde farklı boyutlara yüklendiği gözlemlendiğinden, analiz kapsamından çıkarılmıştır. Geri kalan 14 madde, hedef, performans ve yaratıcılık kavramları bağlamında kendi aralarında faktör analizine tabi tutulmuş ve maddelerin kendi içlerinde anlamlı gruplar oluşturdukları gözlemlenmiştir. Her bir maddenin faktör yükü aşağıdaki Tablo 3'te incelenebilir.

Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖRLER		
	Performans	Yaratıcılık	Hedef
Yaratıcılık1		,645	
Yaratıcılık2		,652	
Yaratıcılık3		,754	
Yaratıcılık4		,640	
Yaratıcılık5		,647	
Performans1	,781		
Performans2	,786		
Performans3	,688		
Performans6	,823		
Performans7	,771		

GrupHedefi1	,731
GrupHedefi2	,823
GrupHedefi3	,810
GrupHedefi4	,744

Sonraki aşamada, hipotez testleri gerçekleştirilmeden önce her bir yapının iç geçerliliği keşfedici faktör analizi (EFA) yardımıyla incelenmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda Yaratıcılık boyutuna ilişkin bir madde analiz kapsamından çıkarıldığında, tüm maddelerin model verilerinin literatürde kabul edilen aralıkta gerçekleştiği görülmektedir. Her bir faktöre ilişkin model iyiliği, uyum ve hata verileri (CFI, GFI, ve RMR) aşağıda Tablo 4’te incelenebilir.

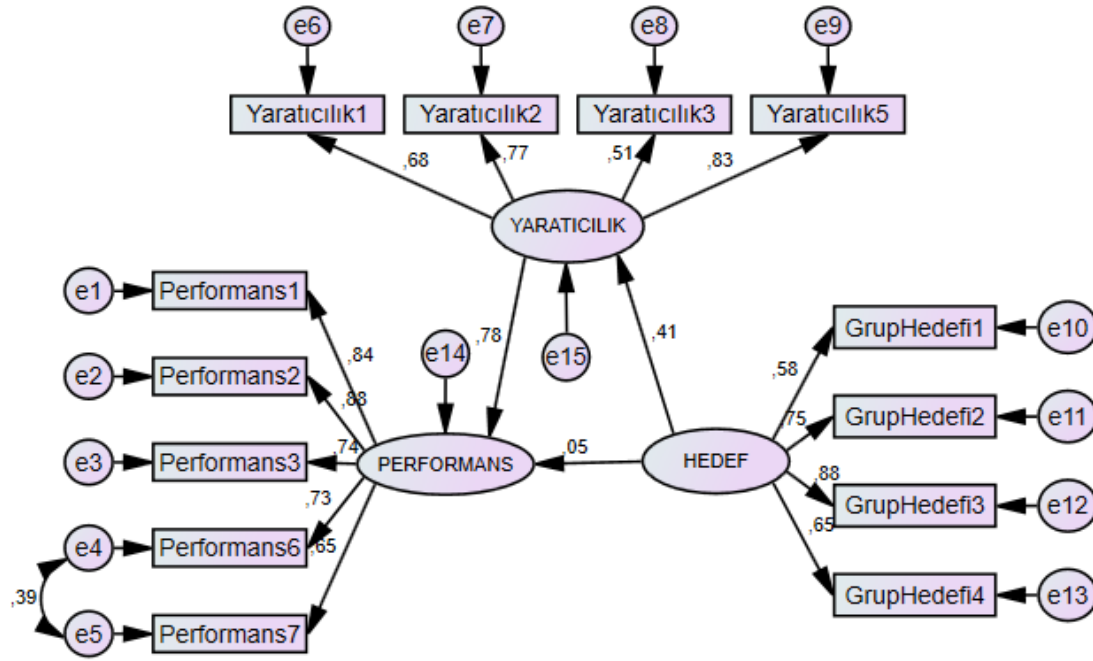
Tablo 4. Yapılara ilişkin model uyum verileri

YAPI	χ^2/df	p değeri	RMR	CFI	GFI
Hedef	2,747	,064	0,038	,979	,977
Performans	,304	,875	0,010	1,000	,996
Yaratıcılık	,757	,467	0,022	1,000	,994

Sonraki aşamada hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, önceki analiz sonuçlarında elde edilen yapılar yardımıyla bir model kurulmuştur.

2.5. Hipotez Testleri

Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere ilk araştırma sorusu ‘Satış yaratıcılığı satış performansını pozitif etkiler’ olarak belirlenmiştir. YARATICILIK ve PERFORMANS değişkenleriyle gerçekleştirilen etki analizi sonucunda, YARATICILIK değişkeninin PERFORMANS değişkenini pozitif (β : .58) ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu iki değişkenle oluşturulan modelin uyum verileri literatürde kabul gören aralıkta gerçekleşmiştir (p: 0.05, CFI: .983, GFI: .941, RMR: .040). Buradan hareketle Hipotez 1 kabul edilmiştir. Aracılık etkisinin ölçülmesi amacı ile ilk olarak hedef ve performans değişkenleri arasındaki ilişki seviyesi ve ilişkinin anlamlı olup olmadığı ölçülmüştür. Baron ve Kenny’e göre (1986) aracılık etkisinden bahsedebilmek için aracı değişken modele girmeden önce diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda Hipotez 2’nin test edilmesi amacıyla HEDEF ve PERFORMANS değişkenleri gerçekleştirilen analiz sonrasında, söz konusu iki kavram arasında anlamlı ve pozitif (β : .30) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (CFI: .971, GFI: .938, RMR: .055). Sonraki aşamada çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan ‘Satış yaratıcılığı, grup hedefleri ve satış performansı arasında olumlu bir aracılık etkisine sahiptir’ incelenmiştir. Daha sonra, Hipotez 3’ün incelenmesi kapsamında YARATICILIK değişkeni modele eklenerek aracılık etkisinin tespiti amacıyla analiz gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk analizler sonucunda ilk olarak model uyum verilerinin literatürde kabul gören aralıkta gerçekleşip gerçekleşmediği incelenmiştir. Modele ilişkin uyum verileri kabul edilen aralıkta (Bagozzi & Yi, 1988) gerçekleşmiştir (CFI: .963, GFI: .900, RMR: .050).



Şekil 1. Hedef-Performans ilişkisinde Yaratıcılığın aracılık etkisi

Aşağıdaki Tablo 5'te görüleceği üzere YARATICILIK değişkeni modele eklendiğinde, hedef ve performans arasındaki ilişkiyi anlamsız hale getirmektedir ($p: ,556$) ve buradan hareketle **tam aracılık** etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Yapıların etki değerleri ve anlam düzeyleri

	Estimate	S.E.	C.R.	P
HEDEF → YARATICILIK	,461	,137	3,373	***
HEDEF → PERFORMANS	,041	,070	,589	n.s.
YARATICILIK → PERFORMANS	,558	,103	5,421	***

Hipotez 3'ün bir başka önermesi olan YARATICILIK değişkeninin olumlu aracılık etkisi incelendiğinde ise, YARATICILIK ve PERFORMANS değişkenleri arasındaki anlamlı ve pozitif ($\beta: ,56$) ilişkinin bu önermeyi de desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu verilerden hareketle Hipotez 3 kabul edilmiştir. Yaratıcı çözümler yoluyla bireysel performansı arttırmak, satış hedeflerine ulaşmada takım olarak başarı sağlamak yönünde önem taşımaktadır (Ingram ve diğerleri, 2005). Çalışmanın sonraki aşamasında analiz sonuçlarına ilişkin yorum ve öneriler sunulacaktır.

3. Sonuç ve Öneriler

Mevcut çalışma liderlik ile performans arasındaki bağıntının yaratıcılık algısının aracılığı ile yükseltileceğini varsaymakta ve test etmektedir. Satış elemanlarının grup bağlamli süreçlerinde yaratıcılıklarını arttırmaları grup hedeflerinin performansa dönüşmesinde bir yol olarak kullanılabilirliği varsayımı incelenmiştir. Bu açıdan Araştırma sonuçları, çalışan yaratıcılığının satış ekiplerinin satış hedeflerine ulaşmalarında satış performansının artması yoluyla katkı sağlayacağını ortaya koymaktadır. Kuşkusuz yaratıcı özelliklerin ortaya çıkması, satış ekiplerine liderlik eden yöneticilerin rol model olarak örnek olması ve çalışanlarına farklı çözüm önerileri sunabilecekleri özgür bir hareket alanı bırakması ile bağlantılıdır. Lask ve Shepherd (2013) yaratıcılık ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yaratıcı özelliklerini özgür biçimde ortaya koyan çalışanlar iş tatmini sağlayacak ve performans artışı yoluyla öz-saygı kazanacaklardır. Bu sayede çalışanlar problemleri tanımlamak ve çözmek için çaba sarf ederler. Kendilerini değerlendirip eleştirerek içsel motivasyon sağlarlar. Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik görev bilinci ve değer

kazanımı sağlar, öz yeterlilik duygularını geliştirir ve özgür bir hareket alanı yaratarak organizasyondaki rollerinin ötesinde sorunları organizasyon süreçlerine katılırlar (Spreitzer, 1995).

Yapılan çalışma neticesinde elde edilen en önemli bulgu yaratıcılığın aracı etkisidir. Bu bağlamda satış elemanlarının etkinliklerinin artacağı bir örgüt iklimini teşvik eden liderlik anlayışları, satış elemanlarının satış performanslarını arttıracaktır (Ingram ve diğerleri, 2005). Doğal olarak kültürel bir analiz gerekliliği içerisinde Goncalo & Staw (2006), çalışmalarında bireysel eğilimin ağırlıkta olduğu grupların yaratıcı özelliklerinin daha yüksek olduğu sonucu ile uyumlu bir sonuca ulaşılmıştır. Diğer yandan organizasyonel bağlamı olarak; öğrenen organizasyonlar çalışanlarını yeni yöntem ve uygulamalara yönelterek yaratıcı özelliklerinin ortaya çıkmasına önem vermektedirler (Gong ve diğerleri, 2009) ve bu önerme çalışmanın sonucunun diğer önemli bir bulgu örtüşmesini ifade etmektedir.

Kollektif kültürlerde kişinin kimliği sosyal grubuyla yakından bağlantılı olduğundan, kişinin temel amacı diğerlerinden bağımsızlığını korumak değildir. Bu noktada ülkenin kültürel yapısının satış ekiplerinin yapısında ve satış elemanlarının davranış biçimlerinde etkide bulunacağı belirtilmelidir. Bireysellik, fırsatçılık ve kendi hedeflerini grup hedeflerinin önünde tutmak gibi satış ekiplerinde istenmeyen olgular ortaya çıkarabileceğinden kollektif çalışmaya zarar vermekle birlikte yaratıcı özellikler, grup hedeflerine odaklı bir liderlik tarzıyla desteklendiğinde satış performansına olumlu etkide bulunmaktadır. Goncalo & Staw (2006) ise çalışmalarında bireysel eğilimin ağırlıkta olduğu grupların yaratıcı özelliklerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ülke kültürünün yanı sıra kuşkusuz örgüt kültürü de çalışanların yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmaları konusunda etkide bulunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar çalışanlarını yeni yöntem ve uygulamalara yönelterek yaratıcı özelliklerinin ortaya çıkmasına önem vermektedirler (Gong ve diğerleri, 2009). Satış elemanlarının etkinliklerinin artacağı bir örgüt iklimini teşvik eden liderlik anlayışları, satış elemanlarının satış performanslarını arttıracaktır (Ingram ve diğerleri, 2005).

4. Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar

Çalışmada liderlik etkisi, sadece grup hedefleri çerçevesinde ele alınmıştır. Yaratıcı özelliklerin ve satış performansının subjektif ölçümünün çalışmanın kısıtlarından olduğu belirtilebilir. Dolayısıyla çalışmanın kısıtlılığını bu açıdan değerlendirmek gerekmektedir. Gelecek çalışmalar, yaratıcı özelliklerin satış performansı üzerindeki etkisinin farklı liderlik yaklaşımlarında ne yönde değiştiği yönünde gerçekleştirilebilir. Liderin satış ekibini yönetme tarzı ve sunulacak çözüm önerilerinde çalışanlarını ne derece özgür bıraktığı kuşkusuz yaratıcı çıktılarını etkileyecektir. Ayrıca sektörel bazda satış yaratıcılığının farklı etkileri de karşılaştırmalar yapılarak incelenebilir. Sonraki çalışmaların çalışmada kullanılan yaratıcı özellikler ve liderlik yaklaşımları gibi etkilerin bireysel ve/veya ekip düzeyinde yöneticiler tarafından değerlendirilmesi halinde benzer sonuçlar elde edilip edilemeyeceği incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Adil, M. S., & Awais, A. (2016). Effects of leader-member exchange, Interpersonal relationship, individual feeling of energy and creative work involvement towards turnover intention: a path analysis using structural equation modeling. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2).
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Your organization could use a bigger dose of creativity. *Harvard Business Review*, 86(10), 101-109.
- Arendt, L. A. (2009). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Review of Business Research*, 9(4), 100-106.
- Aslan, E. (2001). Torrance yaratıcı düşünce testinin Türkçe versiyonu, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 14, 19-40
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of marketing*, 48(4), 9-21.
- Domingues, J., Vieira, V. A., & Agnihotri, R. (2017). The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. *Marketing Letters*, 28(4), 637-649.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.
- Ekşili, n., & Alparslan, A. M. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal Of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015)-Leadership Issues On The Agenda: A Bibliometric Analysis In Journal Of Organizational Behavior (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274-291.
- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of retailing*, 72(1), 31-56.
- Gehani, R. (2011). Individual creativity and the influence of mindful leaders on enterprise innovation. *Journal of technology management & innovation*, 6(3), 82-92.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A., & Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17), 7391-7403.
- Goncalo, J. A., & Staw, B. M. (2006). Individualism–collectivism and group creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(1), 96-109.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2005). New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137-154.
- Inyang, A. E., Agnihotri, R., & Munoz, L. (2018). The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(8), 1074-1086.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- Kiliç, M., & Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk firmalarında personel sağlama ve seçme yöntemleri ve inovasyon performansı ilişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri örneği. *Sosyoekonomi*, 13, 215-241
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625-650.
- Kuhnert, K. W. (1994). *Transforming leadership: Developing people through delegation*.
- Kurtzberg, T. R. (2005). Feeling creative, being creative: An empirical study of diversity and creativity in teams. *Creativity Research Journal*, 17(1), 51-65.
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2013). Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 25-37.
- Liu, C., Liu, X., & Geng, Z. (2013). Emotional labor strategies and service performance: the mediating role of employee creativity. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(5), 1583-1596.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Madran, C., & Akdoğan, T. (2010). Satıcıların kişilikleri ile performanslarının ilişkisi; beş faktör modeline göre bir analiz. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 366-381.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974-994.
- Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69(12), 6021-6030.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Moss, S. A., & Ritossa, D. A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership*, 3(4), 433-456.
- Qu, R., Janssen, O., & Shi, K. (2015). Transformational leadership and follower creativity: The mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 286-299.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250-264.
- Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.
- Sirkwoo, J. (2015). Leading employee creativity: the relationship between leadership styles and employee creativity. *Review of General Management*, 21(1), 17-28.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of marketing*, 58(3), 39-52.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Tse, H. H., To, M. L., & Chiu, W. C. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145-157.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57-74.

- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 84(1), 153-172.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Weisberg, R. W. (1999). I2 creativity and knowledge: A challenge t0 the0ries. *Handbook of creativity*, 226.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 165-217). Emerald Group Publishing Limited.
- Zhao, H., & Guo, L. (2019). The trickle-down effects of creative work involvement: The joint moderating effects of proactive personality and leader creativity expectations. *Personality and Individual Differences*, 142, 218-225.