T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ETİK LİDERLİK, İŞE ADANMIŞLIK VE YÖNETSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: YAPI MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ALİ İHSAN DURGUT

DANIŞMAN
DOÇ. DR. GÜLSEVİM YUMUK GÜNAY

EDİRNE - 2020

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI.PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali İhsan DURGUT tarafından hazırlanan **ETİK LİDERLİK, İŞE ADANMIŞLIK VE YÖNETSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: YAPI MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **13.01.2020 Pazartesi** günü saat **10:00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul.....Edilmesine.....**OYBİRLİĞİ/OY~~ÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğretim Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

13 / 01 / 2020

Ali İhsan DURGUT



Tezin Adı: Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama

Hazırlayan: Ali İhsan DURGUT

ÖZET

Günümüzde işletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için insan faktörüne önem vermelerinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dinamik iş çevresinde gerçekleşen hızlı değişimlere uyum sağlayabilme gerekliliği, yaratıcılık kavramının önemini ortaya koymaktadır. Yaratıcılığın etkin şekilde kullanılabilmesi için yaratıcılığı anlayabilen bir yönetimin varlığı hayati önem taşımaktadır. Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak görmeleri, ona güvenmeleri, çalışanların işine olan adanmışlığını ve örgüt içerisindeki yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkarmada etkili olacağı düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmada; etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanları ana kütlemizi oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. 373 çalışanın katılım gösterdiği araştırmada etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Aralarında ilişki tespit edilen bu üç değişkenin birbirilerine etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma neticesinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu, etik liderlik ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi neticesinde de işe adanmışlıktaki değişimin %26,4'ünün etik liderlik değişkeni tarafından, yönetsel yaratıcılıktaki değişimin %41,5'inin etik liderlik tarafından, yönetsel yaratıcılıktaki değişimin %32,8'inin işe adanmışlık tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Etik Liderlik, İşe Adanmışlık, Örgütsel Yaratıcılık, Yönetsel Yaratıcılık

Name of Thesis: The Relationship Between Ethical Leadership, Work Engagement and Administrative Creativity: An Application in Building Materials Sector

Prepared by: Ali İhsan DURGUT

ABSTRACT

Nowadays, it is necessary to put emphasis on human factor in order to realize the founding purposes of enterprises. The need to adapt to the rapid changes in the dynamic business environment reveals the importance of the concept of creativity. In order to use creativity effectively, the existence of a management that understands creativity is vital. It is thought that when employees see their leaders as an ethical leader and trust them, it results in being effective in revealing the dedication of the workers to their work and their creative personalities within the organization. In this study, it is aimed to explain the relationship between ethical leadership, work engagement and administrative creativity. Within the scope of the research, the employees of a large-scale company operating in the building materials sector constitute our sample. The questionnaire technique, one of the quantitative research methods, was used as the data collection method. The relationship between ethical leadership, work engagement and administrative creativity was examined by correlation analysis. Regression analyzes were performed to determine the effects of these three variables on each other. As a result of the research, it was found that there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and work engagement, there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and administrative creativity, and there is a positive and moderate relationship between work engagement and administrative creativity. As a result of the regression analysis, it was found that 26.4% of the change in work engagement was explained by the ethical leadership variable, 41.5% of the change in administrative creativity was explained by ethical leadership, and 32.8% of the change in administrative creativity was explained by the work engagement.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Work Engagement, Organizational Creativity, Administrative Creativity

ÖNSÖZ

İşletmeler yoğun rekabet ortamında başarı sağlayabilmek ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak adına örgütün temelinde yer alan insan faktörüne önem vermek durumundadır. Bu bağlamda liderlerini etik bir lider olarak gören çalışanlar çalışma ortamında daha güvenli ve huzurlu hissetmektedir. Bununla birlikte işine adanmış bireyler işletmeye iş anlamında ciddi katkılar sağlayabilmektedir. Son olarak yaratıcı çalışanlara ve çalışanların yaratıcı yeteneklerini yönlendirebilen, bu yeteneklerinin ortaya çıkmasını, gelişmesini sağlayan yönetime sahip olan işletmeler; çalışanlar için huzurlu bir çalışma ortamı sağlarken küresel rekabette de avantaj elde edebileceklerdir. Buradan hareketle bu çalışmada etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmanın bu hale gelmesinde ve olgunlaşmasında sahip olduğu engin akademik bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren, akademik anlamda büyük katkı sağlayan, her türlü ilgi, destek ve anlayışını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin ders döneminde ve sonrasında akademik anlamda sağladıkları katkıdan dolayı bütün hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Hayatım boyunca her zaman yanımda duran, bana güvenen, benden maddi ve manevi desteklerini ve dualarını hiçbir zaman eksik etmeyen, varlıklarını sürekli hissettiğim başta babam Ali DURGUT ve annem Hanife DURGUT olmak üzere, ablam Fatma CANAN'a, ağabeylerim Aydın DURGUT ve İsmail DURGUT'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Son olarak yüksek lisans eğitimim sırasında aramızdan ayrılan dayım Harun KAÇAR ve sevgili kuzenim Aynur ÖZDER'i rahmetle anıyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **iv**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiv**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xv**

GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM

LİDER, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK

1.1. LİDER KAVRAMI VE LİDER/YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR **3**

1.1.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler *3*

1.1.2. Liderlerin Ortak Yanları *5*

1.1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar *6*

1.2. LİDERLİK KAVRAMI **8**

1.2.1. Liderlikle İlgili Yanlış Varsayımlar *11*

1.2.2. Liderliğin Güç Kaynakları *12*

1.2.3. Liderlik Yaklaşımları *13*

1.2.3.1. Özellikler Yaklaşımı 14

1.2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları 15

1.2.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması 15

1.2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları 16

1.2.3.2.3. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Izgarası 17

1.2.3.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırması 17

1.2.3.2.5. McGregor'un X-Y Kuramı 18
1.2.3.2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli 19
1.2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları 20
1.2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi 21
1.2.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi 21
1.2.3.3.3. Normatif Durumsallık Kuramı 22
1.2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı 22
1.2.4. Liderlik Tarzları *23*
1.2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları 23
1.2.4.1.1. Otokratik Liderlik 23
1.2.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik 24
1.2.4.1.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik 24
1.2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları 24
1.2.4.2.1. Etkileşimsel Liderlik 24
1.2.4.2.2. Dönüşümsel Liderlik 25
1.2.4.2.3. Karizmatik Liderlik 25
1.2.4.2.4. Öğrenen Liderlik 26
1.2.4.2.5. Vizyoner Liderlik 26
1.2.4.2.6. Süper Liderlik 27
1.2.4.2.7. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği 27
1.2.4.2.8. Stratejik Liderlik 27
1.2.4.2.9. Etik Liderlik 28
1.3. ETİK 29
1.3.1. Etik Kavramı *29*
1.3.2. Etik Türleri *30*
1.3.2.1. Betimleyici Etik 30
1.3.2.2. Normatif Etik 30
1.3.2.3. Metaetik 31
1.3.3. Meslek Etiği ve Örgütsel Etik *31*
1.3.3.1. Meslek Etiği 32

1.3.3.2. Örgütsel Etik 33
1.3.4. Etik Davranış İlkeleri 33
1.3.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri 34
1.4. ETİK LİDERLİK 35
1.4.1. Liderlik ve Etik 35
1.4.2. Etik Liderlik Kavramı 36
1.4.3. Etik Liderlik Olgusunu Etkileyen Faktörler 39
1.4.3.1. Kişiye İlişkin Faktörler 39
1.4.3.2. Eyleme İlişkin Faktörler 39
1.4.3.3. Kuruma İlişkin Faktörler 40
1.4.3.4. Çevreye İlişkin Faktörler 40
1.4.3. Etik Liderliğin Önemi 40
1.5. ETİK LİDERLİK ÜZERİNE YAPILAN GÖRGÜL ÇALIŞMALAR 41

II. BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

2.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI 44
2.2. İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖNEMİ 45
2.3. İŞE ADANMIŞLIKLA İLİŞKİLİ KAVRAMLAR 46
2.3.1. İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik 47
2.3.2. İşe Adanmışlık ve İşkoliklik 47
2.3.3. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık 48
2.4. İŞE ADANMIŞLIĞIN BOYUTLARI 49
2.4.1. Dinçlik (Vigor) 49
2.4.2. Adanmışlık (Dedication) 50
2.4.3. Yoğunlaşma (Absorption) 51
2.5. İŞE ADANMIŞLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 52
2.5.1. Örgütsel Faktörler 52
2.5.1.1. İşin Özellikleri 52
2.5.1.2. Ödüllendirme 53

2.5.1.3. Geribildirim 53
2.5.1.4. Örgütsel Adalet 54
2.5.1.5. Sosyal Destek 54
2.5.2. Bireysel Özellikler 55
2.6. İŞE ADANMIŞLIK DÜZEYİ YÜKSEK OLAN ÇALIŞANLARIN ÖZELLİKLERİ 56
2.7. İŞE ADANMIŞLIĞI SAĞLAMA VE ARTTIRMA STRATEJİLERİ 57
2.7.1. Örgütsel Düzeyde İşe Adanmışlık Sağlama Stratejileri 57
2.7.2. Bireysel Düzeyde İşe Adanmışlık Sağlama Stratejileri 59
2.8. İŞE ADANMIŞLIĞIN SONUÇLARI 60
2.8.1. İşe Adanmışlığın Örgütsel Düzeydeki Sonuçları 61
2.8.2. İşe Adanmışlığın Bireysel Düzeydeki Sonuçları 61
2.9. İŞE ADANMIŞLIĞA YÖNELİK YAPILAN GÖRGÜL ÇALIŞMALAR 61

III. BÖLÜM

YARATICILIK, ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YÖNETSEL YARATICILIK

3.1. YARATICILIK KAVRAMI VE KAPSAMI 64
3.1.1. Yaratıcı Düşünce 66
3.1.2. Yaratıcılığın Önemi 67
3.1.2.1. Yaratıcılığın Bireyler Açısından Önemi 69
3.1.2.2. Yaratıcılığın Örgütler Açısından Önemi 69
3.1.3. Yaratıcılık Türleri 70
3.1.3.1. Bireysel Yaratıcılık 71
3.1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık 73
3.1.4. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları 73
3.1.5. Yaratıcılığın Sonuçları 74
3.2. ÖRGÜTSEL YARATICILIK 76
3.2.1. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı 76
3.2.2. Yaratıcı Örgütlerin Özellikleri 77
3.2.3. Örgütsel Yaratıcılık Süreci 80

3.2.4. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları *81*
3.2.4.1. Bireysel Yaratıcılık Boyutu 81
3.2.4.2. Toplumsal Yaratıcılık Boyutu 82
3.2.4.3. Yönetsel Yaratıcılık Boyutu 83
3.3. YÖNETSEL YARATICILIK 83
3.3.1. Yönetsel Yaratıcılığın Önemi ve Kapsamı *84*
3.3.2. Yönetsel Yaratıcılığın Sağlanması *85*
3.3.3. Yönetsel Yaratıcılığın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler *87*
3.4. YÖNETSEL YARATICILIĞA İLİŞKİN GÖRGÜL ÇALIŞMALAR 90

IV. BÖLÜM

ETİK LİDERLİK, İŞE ADANMIŞLIK VE YÖNETSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: YAPI MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ **92**
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi *92*
4.1.2. Araştırmanın Varsayımları *94*
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları *94*
4.1.4. Veri Toplama Araçlarına Yönelik Bilgiler *94*
4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi *95*
4.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması *96*
4.1.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 96
4.1.6.2. Güvenilirlik Analizleri ve Normallik İstatistikleri 98
4.1.6.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizleri 103
4.1.6.3.1. Etik Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi 104
4.1.6.3.2. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi 106
4.1.6.3.3. Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi 108
4.1.6.4. Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine Yönelik Bilgiler 110
4.1.6.4.1. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Sonuçlar 110

4.1.6.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeğine Yönelik Sonuçlar 110
4.1.6.4.3. Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Sonuçlar 111
4.1.6.5. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler 112
4.1.6.6. Etik Liderlik Algısının Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi 116
4.1.6.6.1. Etik Liderlik ve Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi 118
4.1.6.6.2. Etik Liderlik ve Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi 119
4.1.6.6.3. Etik Liderlik ve Yaş İlişkisinin İncelenmesi 120
4.1.6.6.4. Etik Liderlik ve Eğitim Durumu İlişkisinin İncelenmesi 121
4.1.6.6.5. Etik Liderlik ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi 123
4.1.6.6.6. Etik Liderlik ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi 124
4.1.6.6.7. Etik Liderlik ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi .. 125
4.1.6.7. İşe Adanmışlığın Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi 126
4.1.6.7.1. İşe Adanmışlık ve Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi 127
4.1.6.7.2. İşe Adanmışlık ve Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi 128
4.1.6.7.3. İşe Adanmışlık ve Yaş İlişkisinin İncelenmesi 129
4.1.6.7.4. İşe Adanmışlık ve Eğitim Durumu İlişkisinin İncelenmesi 130
4.1.6.7.5. İşe Adanmışlık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi 131
4.1.6.7.6. İşe Adanmışlık ve İş Hayatında Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi 132
4.1.6.7.7. İşe Adanmışlık ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi 133
4.1.6.8. Yönetsel Yaratıcılığın Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi 134
4.1.6.8.1. Yönetsel Yaratıcılık ve Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi 135
4.1.6.8.2. Yönetsel Yaratıcılık ve Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi 136

4.1.6.8.3. Yönetsel Yaratıcılık ve Yaş İlişkisinin İncelenmesi 137
4.1.6.8.4. Yönetsel Yaratıcılık ve Eğitim Durumu İlişkisinin İncelenmesi 138
4.1.6.8.5. Yönetsel Yaratıcılık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi 139
4.1.6.8.6. Yönetsel Yaratıcılık ve İş Hayatında Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi 140
4.1.6.8.7. Yönetsel Yaratıcılık ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi 141
4.1.6.9. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi 142
4.1.6.9.1. Korelasyon Analizleri 142
4.1.6.9.2. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları 143
4.1.6.10. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu 146

TARTIŞMA 148

SONUÇ VE ÖNERİLER 155

KAYNAKÇA 158

EKLER 189

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kronolojik Olarak Bazı Liderlik Tanımları 9
Tablo 1.2: Diğer Liderlik Tanımları..... 10
Tablo 1.3: Başarılı Liderlerin En Sık Sahip Olduğu Özellik ve Yetenekler ……. 14
Tablo 4.1: Araştırmanın Hipotezleri 97
Tablo 4.2: Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri……..... 99
Tablo 4.3: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Sonuçlar..... 100
Tablo 4.4: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Sonuçlar..... 101
Tablo 4.5: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Sonuçlar..... 102
Tablo 4.6: Etik Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barletts Küresellik Testi Sonuçları.....104
Tablo 4.7: Etik Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular..... 105
Tablo 4.8: İşe Adanmışlık Ölçeğinin KMO ve Barletts Küresellik Testi Sonuçları.....106
Tablo 4.9: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular..... 107
Tablo 4.10: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin KMO ve Barletts Küresellik Testi Sonuçları.....108
Tablo 4.11: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular..... 109
Tablo 4.12: Etik Liderlik Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapması…… 110
Tablo 4.13: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapması.....111
Tablo 4.14: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapması..... 111
Tablo 4.15: Çalışanların Cinsiyet Dağılımları..... 112
Tablo 4.16: Çalışanların Medeni Durum Dağılımları..... 112
Tablo 4.17: Çalışanların Yaş Dağılımları..... 113
Tablo 4.18: Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımları..... 113
Tablo 4.19: Çalışanların Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Dağılımları ……. 114
Tablo 4.20: Çalışanların İş Hayatındaki Çalışma Süresi Dağılımları…… 115

Tablo 4.21: Çalışanların İşyerindeki Pozisyon Dağılımları..... 115
Tablo 4.22: Etik Liderlik Ölçeği Dağılım İstatistikleri 117
Tablo 4.23: Etik Liderlik ve Cinsiyet İlişkisi T-Testi Sonuçları..... 119
Tablo 4.24: Etik Liderlik ve Medeni Durum İlişkisi T-Testi Sonuçları..... 119
Tablo 4.25: Etik Liderlik ve Yaş İlişkisi Anova Testi Sonuçları..... 120
Tablo 4.26: Etik Liderlik ve Eğitim Durumu İlişkisi Anova Testi Sonuçları..... 121
Tablo 4.27: Etik Liderlik ve Eğitim Durumu Games- Howell İstatistikleri..... 122
Tablo 4.28: Etik Liderlik ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları……...123
Tablo 4.29: Etik Liderlik ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları……..... 124
Tablo 4.30: Etik Liderlik ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisi T-Testi Sonuçları……..... 125
Tablo 4.31: İşe Adanmışlık Ölçeği Dağılım İstatistikleri 126
Tablo 4.32: İşe Adanmışlık ve Cinsiyet İlişkisi T-Testi Sonuçları..... 128
Tablo 4.33: İşe Adanmışlık ve Medeni Durum İlişkisi T-Testi Sonuçları..... 129
Tablo 4.34: İşe Adanmışlık ve Yaş İlişkisi Anova Testi Sonuçları..... 129
Tablo 4.35: İşe Adanmışlık ve Eğitim Durumu İlişkisi Anova Testi Sonuçları..... 130
Tablo 4.36: İşe Adanmışlık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları……..... 131
Tablo 4.37: İşe Adanmışlık ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları……..... 132
Tablo 4.38: İşe Adanmışlık ve İşyerindeki Pozisyon Değişkeni İlişkisi T-Testi Sonuçları…… 133
Tablo 4.39: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeği Dağılım İstatistikleri 134
Tablo 4.40: Yönetsel Yaratıcılık ve Cinsiyet İlişkisi T-Testi Sonuçları..... 136
Tablo 4.41: Yönetsel Yaratıcılık ve Medeni Durum İlişkisi T-Testi Sonuçları..... 137
Tablo 4.42: Yönetsel Yaratıcılık ve Yaş İlişkisi Anova Testi Sonuçları..... 137
Tablo 4.43: Yönetsel Yaratıcılık ve Eğitim Durumu İlişkisi Anova Testi Sonuçları 138
Tablo 4.44: Yönetsel Yaratıcılık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları……..... 139
Tablo 4.45: Yönetsel Yaratıcılık ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi

Sonuçları……..... 140
Tablo 4.46: Yönetsel Yaratıcılık ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisi T-Testi Sonuçları……..... 141
Tablo 4.47: Değişkenler Arası Korelasyonlar 142
Tablo 4.48: Temel Regresyon Modeli 1 144
Tablo 4.49: Temel Regresyon Modeli 2 144
Tablo 4.50: Temel Regresyon Modeli 3 145
Tablo 4.51: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumları 146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Yönetsel Yaratıcılık Süreci 87
Şekil 3.2: Ekwall'ın Yaratıcı İklim Modeli ……... 89
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli 96
Şekil 4.2: Etik Liderlik Ölçeğinin (Q-Q) Grafiği……..... 118
Şekil 4.3: İşe Adanmışlık Ölçeğinin (Q-Q) Grafiği……..... 127
Şekil 4.4: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin (Q-Q) Grafiği……..... 138

KISALTMALAR LİSTESİ

EL : Etik Liderlik

İA : İşe Adanmışlık

KMO : Kaiser Meyer Olkin

Ort. : Ortalama

ÖY : Örgütsel Yaratıcılık

Sig. : Sigma

SPSS: Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

ss. : Standart Sapma

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

YY : Yönetsel Yaratıcılık

$\mathbf{x^2}$: Chi- Square (Ki kare)

GİRİŞ

İşletmelerin günümüz ağır rekabet koşulları altında hedefledikleri başarıya ulaşmak ve bu başarıyı sürdürülebilir kılmak için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin temel kaynağı olan insan faktörü göz ardı edilemeyecek derecede önem taşımaktadır. İşletmelerin dış çevrede başarı sağlayabilmesi için öncelikle örgüt içindeki başarıyı sağlayabilmesi bunu başarılı bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisindeki güven, mutluluk, huzur, çalışma isteği, işe olan tutkunluk, çalışanların yeni fikir ve yöntemler geliştirmeleri işletmelere küresel rekabet anlamında önemli yarar sağlayacak örgüt içi faktörlerdir. Dolayısıyla kitleleri peşinden sürükleyebilen liderin özellikleri bu durumda büyük önem kazanmaktadır.

Çalışanların liderlerine güvenmeleri, onun adaletli olduğuna, kendilerine ilham verdiğine inanmaları, kendileri ile ilgilendiğini hissetmeleri, doğru olanın yapılması gerektiği konusunda örnek olduğunu düşünmeleri, verdiği sözlerde duracağını bilmeleri örgüte karşı olumlu duygular beslemelerine neden olacaktır. Bu bahsedilen özellikler bir lideri etik bir lider yapan en önemli özelliklerdir. Dolayısıyla etik bir lider çalışanların örgüte karşı bakış açılarını olumlu yönde etkilemekle birlikte örgüt performanslarını da arttırıcı bir faktör olarak görülmektedir.

İyi bir lider-üye uyumu yakalandıktan sonra örgütsel başarının sağlanabilmesi için diğer etken çalışanların işe dair bakışlarıdır. İşlerine gönülden bağlı ve tutkulu olan, işini yaparken keyif alan, huzurlu hisseden, etrafındaki her şeyi görmezden gelen, çalışmaktan mutluluk duyan ve zamanı önemsemeyen çalışanlar örgütün başarısı için oldukça önemli yer tutmaktadır. Çalışanların bu tutumu da literatürde işe adanmışlık olarak ifade edilmektedir.

İşletmeler bu bütünlüğü sağladıktan sonra asıl kuruluş amaçları olan karlılık, varlıklarını sürdürme ve topluma dolaylı yoldan da olsa hizmet edebilme gibi faaliyetler için küresel rekabete uyum gösterme ve bu rekabet ortamında avantajlı

konumda olmak istemektedirler. Değişimin her geçen gün daha da hızlandığı günümüz koşullarında işletmeler, bu hedeflerine ulaşabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için değişime ayak uydurmak durumundadır. Bu noktada yaratıcılık kavramı işletmeler için hayati önem taşıyabilmektedir. İşletmelerin yaratıcılığa verdikleri önem, piyasada rekabet avantajı sağlamaktan küresel olarak kurum itibarı geliştirmeye kadar işletmeye birçok katkı sağlamaktadır. Yaratıcılığı örgütsel boyutta başarılı bir şekilde sağlayan işletmeler sürdürülebilir başarı elde etmede rakiplerine göre daha iyi bir konumda yer almaktadır. Örgütsel yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yaratıcılığı anlayabilen, önemini kavrayabilen bir yönetimin olması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın birey ve örgüt arasındaki yönetsel yaratıcılık becerisi örgütsel yaratıcılığın başarısında ya da başarısızlığında kilit rol oynamaktadır.

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma dört ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde lider, liderlik kavramı ve kapsamı, etik kavramı incelenmiş ve liderlik etik boyutla ilişkilendirilerek etik liderlik kavramı açıklanmıştır. Etik liderlerin özellikleri, etik liderliğin önemi, etik liderliği etkileyen faktörler, etik liderliğin sonuçları literatür dayanağı ile incelenmiştir. İkinci bölümde adanmışlık ve işe adanmışlık kavramları üzerinde durulmuştur. İşe adanmışlığın önemi, işe adanmışlığı etkileyen faktörler, işe adanmışlığı sağlama ve arttırma stratejileri gibi başlıklar aktarılmıştır. Üçüncü bölümde ise yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık kavramları irdelenmiş ve açıklanmıştır. Yaratıcılığın sağlanması, örgütsel düzeyde gerçekleştirilmesi ve bunda yönetimin rolü, yönetsel yaratıcılığın önemi, oluşumu, kapsamı ve yönetsel yaratıcılığı sağlama gibi başlıklar aktarılmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın önemi ve amacı, metodolojisi, sınırlılık ve varsayımları, evren ve örneklemi, modeli, hipotezleri ve veri toplama yöntemlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Son olarak da veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

I. BÖLÜM

LİDER, LİDERLİK VE ETİK LİDERLİK

Çalışmanın birinci bölümü kapsamında, yapılan literatür incelemesi ile elde edilen bilgiler ışığında lider, liderlik, etik ve etik liderlik kavramları incelenecek ve açıklanacaktır.

1.1. Lider Kavramı ve Lider/Yönetici Arasındaki Farklar

Lider, belirli bir grubu hedef ve amaçlar doğrultusunda bir araya getiren, onları harekete geçirme, yönlendirme bilgisi ve bunun yanında bu yeteneğe sahip kişidir. Buradan hareketle lider kavramının temelini topluluğu etkileyebilme, onları harekete geçirme duygusunu aşılayabilme oluşturmaktadır (Smircich ve Morgan, 1982: 258). Kısaca lider; topluluğa nereye, nasıl, hangi amaçlar doğrultusunda gidilebileceği konusunda önderlik eden, misyon ve hedefi belirleyen yani yol gösterici rehber niteliğindedir. Yönetici ise, bulunduğu konuma başkaları tarafından getirilmiş, bir başkası adına çalışan, daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, ceza ve ödül yetkisi ile birlikte yasal yaptırım hakkı bulunan ve klasik yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişidir (Eraslan, 2004). Lider, güçlü bir iradeye sahip olan, amaçlara sadık, deneyimi olan, çok iyi ve farklı boyutlarla düşünebilen, geleceği görme yeteneği olan, cesur bir kişilik özelliğine sahip olmalıdır (Parlak, 2016: 213).

1.1.1. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Bir liderlin başarılı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bunların başında da gerçekleşebilecek bir değişimi önceden anlayabilme ve görebilme, oluşabilecek değişim sonucunda meydana gelecek yeni şartları algılayabilme yeteneği gelmektedir. Başarılı bir lider denildiği zaman, örgütün geleceği ile ilişkili olarak bir "vizyon sahibi olma" düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Etkili bir liderlik için bu vizyonun da kurallar biçiminden ibaret olmasından çok izleyenlere

anlamlı gelmesi önemlidir. Fakat bazı zamanlarda bir vizyonu kişilere anlatırken kelimeler yeterli olmayabilir. Bu yüzden liderin ortaya koyacağı vizyona öncelikli olarak liderin kendisinin inanması, bunu yaşaması ve bu şekilde izleyicilerine aktarması gerekmektedir. Ancak sadece aktarmak yeterli olmayıp bu vizyonu izleyicilerin de anlayıp yaşamalarını sağlaması gereği ortaya çıkar. Bunu yaparken de sadece sözlü ifade ile değil, günlük hayata dair fiili işlev ve eylemlerle sonuca ulaşabilecektir. Bunun yardımıyla lider, kişiler üzerinde güven duygusu oluşturacak ve vizyonun diğer kişilere ulaşımı daha kolay hale gelecektir (Leblebici, 2008: 66).

Earle (1997), iyi bir liderliğin özelliklerini üç ana başlık altında değerlendirmiştir. Bunlar; dürüstlük ve saygınlık, dinleyip algılayabilmek ve sorumluluk alıp karar vermek olarak ifade edilmektedir. Liderin kişilere motivasyon sağlayabilmesi, onların saygı ve güvenini kazanarak mümkün olabilecektir. Bilgi birikimi olan çalışanların lider tarafından motive edilebilmeleri için liderlerinin onlar için güvenilir olması gerekmektedir. Etkili bir lider; sağlam bir örgüt oluşturabilmek, ekibini ileriye taşıyabilmek ve geliştirebilmek, çalışanların ilgi ve sadakatini kazanabilmek için ekibindeki kişileri dinlemeli, istekleri algılamalı ve duyarlı olmalıdır. Bunlarla birlikte lider, sorumlulukları üzerine alıp karar verebilmelidir (Akt. Doğan, 2007: 31).

Eskiden bulundukları makama bağlı olarak lider olarak kabul edilen yönetici ya da liderler artık lider olarak kabul edilmemektedir. Çünkü yeni yönetim anlayışı bu konumdaki kişilerin yeni güç ve güven kaynakları bulmasını gerektirmektedir. Liderde aranan ve bu farklılığı ortaya koyan özellikler şu şekilde aktarılabilir (Çetin, 2008: 34):

- Bir vizyonu benimseyip, bunu çalışanlarla paylaşmak.
- Müşteri ihtiyaçlarını gözeterek çalışmak.
- Kişilerle bireysel olarak ilgilenmek.
- Bilgiyi paylaşmak.
- Sorun çözücü ve karar verici olmak.
- Grupları destekleyici olmak.

- Proje yönetimi.
- İş akışlarını yönetmek.
- Teknik beceriler göstermek.
- Zaman yönetimi ve kaynak yönetimini doğru yapmak.
- Beklenilenden daha fazla inisiyatif kullanmak.
- Sorumluluk alabilmek.
- Profesyonel bir ahlak sahibi olmak.
- Merhametli olmak.
- Güvenilir olmak.

Depree (1998) ise etkili bir liderin sahip olması gereken özellikleri dürüstlük, diğer insanlara değer vermek, anlayışlı olmak, insan ruhunu tanıyabilmek, mizah duygusuna sahip olmak, entelektüel enerji ve merak duygusu, tutarlı olmak, belirsizliğin herhangi bir rahatsızlık oluşturmaması ve her an hazırlıklı olmak olarak belirlemiştir. Bunlarla birlikte geçmişi anlayıp geniş düşünmek, bugüne bakmak ve geleceğe saygı duymayı da bu özellikler arasına eklemiştir (Akt. Doğan, 2007: 32).

1.1.2. Liderlerin Ortak Yanları

Liderlerin belirleyici bazı ortak yönleri vardır. Çetin (2008: 44) bu yönleri bu yönleri şöyle belirtmektedir.

- Lider, takipçileri bulunan kişidir: İnsanların bazıları düşünür, bazıları ise öncülük eder. Her iki rol de önemlidir ancak takipçileri olmayan kimse lider olamaz.
- Etkili bir liderin mutlaka takdir edilmesi ya da sevilmesi gerekemez: Popülerlik değil, sonuçlar liderliği gösterir. Takipçileri olan ve doğru işler yapan kişi gerçek bir liderdir.
- Liderler sürekli olarak gündemdedir ve bu sebeple örnek kişilerdir.
- Liderlik; mevki yüksekliği, para, unvan ya da ayrıcalık değil sorumluluk almaktır.

- Liderler kurum ya da kuruluşun misyon ve hedefindeki başarıya ulaşılacak yollarla ilgilenirler. Farklı görüşlere saygı ile yaklaşırlar, kendilerinin kopyasını aramazlar.
- Ekibindeki kişilerin gücünden korkmaz, aksine bundan gurur duyarlar.

1.1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik çok iç içe geçmiş kavramlar olarak düşünülmektedir ve günümüzde birbirileri ile oldukça karıştırılabilen kavramlardır. Hatta zaman zaman birbirlerinin eşanlamlısı olarak kullanılan, birbirlerine çok benzer olan bu iki kavramın aslında tamamen farklı kavramlar olduğu görülmektedir (Çırpan, 1999: 1). Yönetici, gün içerisinde klasik yönetim işlevleri olan planlama, kontrol, örgütleme ve denetim işlerini yerine getirirken lider ise, bu işlevler yerine işin daha çok insani boyutlarını ele alarak insanları yönlendirme, güdüleme, yetki verme, hareketlendirme işlerini yetkisini değil etkisini kullanarak gerçekleştiren kişiyi ifade etmektedir (Leblebici, 2008: 63). Yönetici mevcut durumu devam ettirme üzerine yoğunlaşırken, lider yenilik ve harekete geçirmeye dair bütün durumlarla ilişkilidir (Shelton, 1997: 12).

Yönetici ve lider ilgi alanlarında da farklılık göstermektedir. Yöneticinin ilgi alanlarını:

- Günlük işlevlerin devamlılığı,
- Düzen,
- İşin yerine getirilmesinin sağlanması,
- Sonuçların kontrolü,
- Verimlilik oluştururken,

Lider ise çoğunlukla:

- Gelecek odaklılık,
- Gelişim ve değişme,
- Kişisel davranışlar,
- Etki,

- Kalite ile ilgilenir (Ensari, 1999: 83).

Lider, yöneticilik statüsü olsa da olmasa da faaliyetlerini gerçekleştirir. Fakat yöneticinin klasik yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için sorumluluk ve yetkiye ihtiyacı vardır. Buradan yola çıkarak, her lider bir yönetici olabilir, ancak her yönetici bir lider olamamaktadır (Ilgar, 2005: 61).

Liderliğin oluşumu için herhangi bir yasal yetkiye ihtiyaç yoktur. Hiçbir yetkisi olmamasına karşın çok büyük kitleleri arkasından sürükleyebilen liderler olduğu gibi, çok geniş yetkilerle donatılmış kişilerin ise kitleleri peşinden sürükleyememesi de mümkün olabilir. Yöneticilik ve liderlik farkları genel hatları ile şöyledir (Koçel, 2010: 574):

- Yöneticilik bir kariyer unsurudur, liderlik ise kitleleri hareketlendirme ve etki edebilme yeteneğidir.
- Yöneticilik formal örgüt yapıları için geçerlidir, liderlikte ise bu tarz bir yapıya gerek yoktur.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşılacak işlemlerin yerine getirilmesi, liderlik ise hedef ve işlemlerin oluşturulması ile alakalıdır.
- Yöneticinin etki aracı konumuna tanınmış olan yaptırım ve yetkilerdir, liderin ise sahip olduğu kişisel özellikleri, davranış ve kişilere aşıladığı vizyon, ilham ve güvendir.
- Yöneticinin bir görev tanımı varken liderin herhangi bir görev tanımı bulunmamaktadır.
- Yöneticilik eğitim ve prosedürlerle "bilimsel" yanı, liderlik ise kişileri kendi istediği davranışa yöneltebilme yönüyle "sanatsal" yanı fazla olan bir iştir.
- Yöneticilik belirlenen hedefe ulaşma, liderlik değişim ve dönüşümü gerçekleştirme işidir.
- Yöneticilik firmanın "iç yapı dinamiklerini", liderlik ise firmanın "dış yapı ve çevre dinamiklerini" görebilme işidir.
- Yönetici "işleri doğru yapan", lider ise "doğru işler yapan" kişidir.

Bütün bu farklılıkların en temeli olarak yöneticiliğin 3S'ye yani strateji, strüktür (yapı) ve sistemlere dayalı olarak yapılan, liderliğin ise 4S'ye yani tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayalı olarak kişileri yönlendirme işi olduğu söylenebilir (Koçel, 2010: 574).

1.2. Liderlik Kavramı

Literatürde laboratuvar ve informal olarak tanımlanan gruplardaki liderlik araştırmaları çok uzun zamandan beri yapılıyor olmasına rağmen okul ve benzeri araştırma ortamlarındaki çalışmalarda liderlik, belirli bir makama sahip olan kişinin yapması gereken işlem ve eylemler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı liderliğin birçok tanımı da "Lider ne yapar?" sorusundan yola çıkılarak yapılmaktadır (Karip, 1998: 444). Günümüz yöneticilerinin de liderlik yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Klagge, 1997: 355).

Liderlik, günümüzde üzerine çok sayıda çalışma yapılan konulardan bir tanesidir. Literatürde liderlik teorileri kapsamında liderlerin sahip oldukları özellikler, yaptıkları eylemler, sergiledikleri davranışlar, karar verme yöntemleri, liderin örgütün yönetim sürecindeki etkin olma durumu gibi birçok konuda detaylı araştırmalara rastlamak mümkündür (Acar, 2002: 56). Tarihi yönden süreç incelendiğinde mevcut koşul, zaman ve durumlara göre kültürel farklılıkların etkisi farklı liderlik türlerinin ortaya çıkmasına neden olsa da değişen şeyin aslında yalnızca liderlik kavramının algısı ve kapsamı olduğu görülmektedir. Toplumlar değiştikçe ve geliştikçe mevcut liderlik tarzları yeterli gelmemekte ve var olan liderlik tarzlarının yerine yeni liderlik tipleri ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001: 427). Günümüzde liderlik hakkında net bir tanımlama yapmak çok zordur. Buna sebep olarak da liderliğin, sosyal, beşeri ve evrensel bir olgu olması gösterilebilir (Şahin ve Temizel, 2007: 182).

Bilim tarihinde liderlik konusunda farklı bilim insanları farklı tanımlamalar yapmıştır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 1.1'de aktarılmıştır.

Tablo 1.1: Kronolojik Olarak Bazı Liderlik Tanımları

YILLAR	LİDERLİK TANIMLARI
1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olmaktır.
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde gruptaki bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
1921	Liderlik, en az çatışma ve en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1930	Liderlik, insanları ikna ederek istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliği oluşturmak ve sürdürmektir.
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal ve sosyal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1955	Liderlik, ortak amaca ulaşabilmek için kişileri etkileyebilmektir.
1960	Liderlik, insanların örgüt amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmeleri için onları etkilemektir.
1964	Liderlik, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşabilmek için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütteki rutin işlemler yerine etkili bir performans göstermek için güdüleyici etki yaratmaktır.
1986	Liderlik, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç biçimidir.
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi bütün olarak kullanıp yaratıcı olmaktır.
1991	Liderlik, topluluğu bütün bağlılık ve becerileriyle, ortak amaçlar doğrultusunda hareketlendirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
1997	Liderlik, bütün potansiyel ve isteklilikleri ile amaca ulaşma çabası sarf etmeleri için kişileri etkileme sürecidir.

Kaynak: Erçetin, Ş. Ş. (2000), Lider Sarmalında Vizyon (İkinci Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, s. 4-11

Tablo 1.2: Diğer Liderlik Tanımları

KAYNAK	LİDERLİK TANIMLARI
(Şahin ve Temizel, 2007: 183)	Liderlik, belirlenen amaç ve planlamalar doğrultusunda kişilerin davranış ve hareketlerini etkileyebilme sanatı ve yeteneğidir.
(Eren, 2001: 427)	Liderlik, topluluğu belirlenen amaçlar için yönlendirme ve bu amaçlara ulaşmak için kişileri eyleme geçirme bilgi ve yeteneklerinin tümüdür.
(Erel, 2008: 129)	Liderlik bir pozisyon veya makam değildir. Liderlik bir süreci ifade eder. Liderlik, lider ile takipçileri arasındaki kısa veya uzun süreli karşılıklı etkileşimden ortaya çıkan bir süreçtir. .
(Yeşil, 2016: 159)	Bir topluluğu belirli amaçlar uğruna harekete geçirebilme, onları yönlendirebilme ve kontrol altına alabilme yeteneğidir.

Liderlik, insanlık tarihinin ortaya çıkmasından daha da önce ortaya çıkmış ve doğada görülmüş bir kavramdır. Örneğin; Omurgalı bütün türler sosyal örgütlenmeyle birlikte liderin taşıdığı özelliklerin bulunduğu gruplar halinde yaşamaktadırlar (Bass ve Stogdill, 1990: 18).

Buradan hareketle liderliğin gerçekçi bir etkileme yeteneğiyle doğrudan ilişkili olduğu görülebilir (Heifetz ve Laurie, 1997: 125; Ke ve Wei, 2008). Etkileme yeteneği olmayan bir kişi örgüt içerisinde sahip olduğu yetkilerle örgütün yöneticisi olabilir. Ancak etkileme gücü olmadan örgütün lideri olamaz.

1.2.1. Liderlikle İlgili Yanlış Varsayımlar

Kendilerini destekleyen herhangi bir kanıtın olmamasına rağmen liderlikle ilgili bazı yanlış varsayımlar yapılmaktadır. En fazla rastlanan varsayımlar şunlar olarak gösterilebilir (Werner, 1993: 20);

- *Liderlik insanlara hoş görünmeyi ve onları mutlu etmeyi zorunlu kılar.* Diğer insanların iyilik ve mutluluğunu düşünmek iyi ahlaklı insanların ortak özelliğidir. Fakat yalnızca kendi başına liderlikle bir ilgisi bulunmamaktadır.

- *Liderler demokratik olmak zorundadır.* Demokrasi politik bir felsefe ve yaşam biçimidir. Her zaman demokratik olmakta ısrarcı olan bir lider, sonunda kendini sahte bir demokrasinin içinde bulur. Liderin destekleyici olması, fikirlere açık olması, örgütteki herkesin her fikrini söyleyebilmesi anlamına gelmez. Lider zaman zaman kendine bağlı olanların fikir ve görüşlerini alabilir, bazen ise haklı ve doğru sebeplerle zorlayıcı ve kapsamlı kararlar verebilir.

- *Liderlik usta bir manipülasyon biçimine dönüştürülebilir.* Gerçek anlamda liderlik, insanları kandırmada kullanılabilir. Teknik ve yetenekler kendi başına ahlak kalitesine bağlı değildir. Fakat manipülasyon uzun vadede ters tepecektir. Bunun adı liderlikten çıkıp sahtekarlık olur ve kişiler elbet bir gün istismar edildiklerinin farkına varacaktır. Yani manipülasyon ahlaki boyutun dışında liderin kişisel menfaatlerini de riske atmasıdır.

- *İnsan lider olmaz, lider doğar.* İnsanların büyük çoğunluğu doğduklarında birbirinden çok da farklı değildir. Liderlik bir hak değil kazanımdır. Kişi diğer insanlar tarafından nasıl algılanacağını kendisi belirler. Elbette kişisel yeteneklerin önemi vardır ancak sadece yetenek, geliştirilmeden yeterli değildir. Bu durumda kişi ne kadar yetenekli olursa olsun izleyici olarak kalmaktan öte geçemeyecektir.

- *Liderler izleyicilerinde olmayan bir karizmaya sahiptir*. Şüphesiz kendi karizmasının tartışılmayacağı isimler dünya üzerinde gelip geçmiştir. Ancak iş dünyasında liderlerin çoğunluğu için böyle bir durum söz konusu değildir. Diğer insanlarda hiç olmayan kişisel farklı niteliklere sahip bir lidere rastlamak çok mümkün değildir. Asıl durum karizmatik olmaktan öte, insani özelliklerini yoğun bir biçimde sindirmiş ve kişisel yeteneklerini en üst seviyeye çıkarmış olmaktır.

1.2.2. Liderliğin Güç Kaynakları

Geçmiş çağlarda fiziki üstünlük (güçlü ve kuvvetli olmak) kişiyi lider yapmak için yeterli olurken, günümüzde bir lider olabilmek için bu özellik yeterli olmamaktadır. Liderler hedefleri doğrultusunda izleyenlerin düşünce ve davranışlarını yönlendirebilmek için birtakım kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yapılan araştırmalar neticesinde bu kaynağın güç olduğu ortaya çıkmıştır. Güç, başkalarını kendi istediği yönde davranış sergilemesine yönlendirme olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007: 431).

Güç kaynaklarına dair farklı sınıflamalar olmakla birlikte en çok öne çıkan sınıflama Frenc ve Raven tarafından ortaya konulan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada beş güç kaynağı ile karşılaşılmaktadır ve şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2007: 437);

Yasal Güç: Liderin organizasyon hiyerarşisi içerisinde bulunduğu makama, konuma dayalı yaptırım ve yetkiler yoluyla etkilemedir. Bu güç, liderin izlenmesini zorunlu hale getirir.

Ödüllendirme Gücü: Liderin organizasyon içerisindeki izleyicilerin ihtiyaçlarını algılama ve karşılayabilme yeteneğinden doğan etkileme gücüdür. Ödüllendirme, terfi, ücret artışı, takdir, saygı gösterme vb. şekillerde olabilir. Bu düşüncede, astlar liderinin istediği davranışları gösterirse, bu davranışın lider tarafından ödüllendirileceği inancı vardır.

Zorlayıcı Güç: Bu gücün temeli korkudur. Burada liderin gücü korkutma ve cezalandırmadan kaynaklanır. Bu cezalara ise örnek; ücret kesintisi, isteksiz atamalar hatta işten çıkarmaya kadar gidebilen cezalar olabilir.

Karizmatik Güç: Doğrudan liderin kişilik özelliği ile alakalı olan bir güçtür. Liderin sahip olduğu kişiliğin organizasyondaki izleyicilerinin arzu ve beklentilerini dile getirmesi, onlara ilham vermesi karizmatik güç kaynağının temelini oluşturur. Liderin sahip olacağı çekicilik özelliği izleyicilerinde lidere benzeme isteği uyandıracaktır. Bu da liderden daha kolay etkilenmeye ve lideri izlemeye yönelik duyguları harekete geçirecektir.

Uzmanlık Gücü: Bu güç, liderin tecrübe ve uzmanlık bilgisine dayanan güçtür. İzleyiciler, liderin bilgili ve tecrübeli olduğunu algılıyorsa liderden etkilenmeleri daha kolay hale gelecektir.

1.2.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek ve sahip olunan bazı özelliklerle lider olunduğu hakkında farklı görüşler ortaya atılmıştır. Yapılmış olan çok sayıda araştırmada liderliğin cesaret, irade gücü, zekâ, bilgi ve yetenek, tecrübe, karar verebilme, esnek düşünebilme gibi ortak nitelikler üzerinde yoğunlaşarak liderliğe dair özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Efil, 2002: 166).

Liderlerin sahip oldukları farklılıklar ve bu farklılıklarla ilgili ortaya çıkmış yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımların hiçbiri bir diğerini yok saymamakla birlikte, liderin kişisel, davranışsal ve durumsal farklılıklardan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2009: 59).

1.2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderin doğuştan sahip olduğu yetenek ve becerilerden yola çıkarak ortaya atılmıştır. Kişinin lider olabilmesi için kendinde bulunması gereken kişisel özellikleri ve bu özelliklerin liderliğe etkisini açıklamaktadır (Erçetin, 2000: 28).

Özellikler yaklaşımı, liderlik sürecini ve lideri açıklayan yaklaşımların temelini oluşturan en eski ve en kapsamlı yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın temelinde liderin normal insanlardan farklı özelliklere sahip olması gerektiğinden bahsedilmektedir (Fındıkçı, 2009: 61).

Bu yaklaşıma göre, bazı kişilik özelliklerine sahip kişiler ile bu kişilerin diğer insanlar tarafından lider olarak algılanmalarına dair bir ilişki söz konusudur. Yapılan araştırmalarda başarılı liderlerin en sık sahip olduğu özellik ve yetenekleri gruplamıştır (Akt. Erçetin, 2000: 28-31). Bu gruplamalar Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Başarılı Liderlerin En Sık Sahip Olduğu Özellik ve Yetenekler

Özellikler	Beceriler
• Uyum sağlayabilme • Sosyal çevre duyarlılığı • Hırs ve başarı ihtiyacı • Kararlılık • İddialı olma • Bağımsızlık • Başkalarını etkileme isteği • Çalışkanlık • Israrcı olma • Özgüven • Gönüllü sorumluluk üstlenme • Stresle baş edebilme	• Zekâ • Yaratıcı olma • Kavramsal düşünme • Diplomatlık ve incelik • Etkileyici konuşma • Grup göreviyle ilgili bilgi • İkna gücü • Örgütleme • Sosyal yetenekler

Kaynak: Erçetin, Ş. Ş. (2000), Lider Sarmalında Vizyon (İkinci Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım. s. 29

1.2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal liderlik yaklaşımında ana düşünce; liderleri başarılı ve etkili bir lider yapan unsurun, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik sürecinde ortaya koyduğu davranışlardır. Liderin astlarına yetki devredip etmemesi, astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme tarzı, planlama ve kontrol tarzı liderin etkinliğini ortaya koyan önemli etkenler olduğunu vurgulamıştır (Çetin ve Beceren, 2007: 126).

Davranışsal yaklaşımlar kapsamında çok sayıda araştırma ve uygulama yapılmış ve yaklaşımın gelişiminde etkili olmuştur. Bu çalışmalar sonucunda davranışsal yaklaşımın, özellik teorilerine göre üç faydasının olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2011: 124);

- Özellikleri araştırmaktansa davranışları ortaya çıkarmak, biçimsel liderlerle birlikte biçimsel olmayan liderleri de ortaya koyacaktır,

- Eğer lideri nitelendirebilecek davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim aracılığıyla bu liderlik davranışları kişilere aktarılabilir,

- Liderin davranış biçimlerinin karşılığında izleyenlerin davranışları, lider ve izleyicileri arasındaki davranış ilişkilerini inceleyebilme fırsatı ortaya çıkarır.

Yaklaşımın gelişimine katkı sunan araştırma ve uygulamalardan en önemlileri olarak gösterilebilecek bazıları aşağıdaki çalışmalardır.

1.2.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması

1945 yılında Ohio-State Üniversitesi'ne bağlı olan iş araştırmaları bürosu (Bureau of Bussiness Research) tarafından yapılan bu araştırma davranışsal yaklaşımlar teorisinin gelişmesinde büyük rol oynayan araştırmalardan biridir. Amacı liderin kişiler tarafından nasıl tanımlandığını ortaya koymak olan bu çalışma, birçok

sivil ve asker üzerinde yapılmıştır (Yılmaz, 2011: 46). Bu araştırmalar sonunda iki farklı liderlik davranışının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar; birey merkezli lider ve iş merkezli lider olarak ayrılabilir (Küçüközkan, 2015: 90-91).

Birey merkezli lider;

- Organizasyon üyeleri ile samimi ilişkiler içindedir.
- Üyelerin görevlerini yaparken tatmin olmaları için uğraş verir.
- Karar verirken üyelere danışır.
- Üyelerin özel sorunları ile ilgilenir.

İş merkezli lider ise;

- Amaçlanan işin zamanında yetişmesi için uğraş verir.
- Amaç belirler.
- İş ile alakalı sürelerin belirlenmesini üstlenir ve bu konuda talimatlar verir.
- Planlamayı yapar.
- Kaynakların verimli kullanılması ile ilgilenir.
- Yetki ve sorumlulukların tam belirlenmesini ve kontrolünü sağlar.

1.2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Aşağı yukarı Ohio-State Üniversitesi ile aynı dönemlerde gerçekleşen bu araştırmalar, 20'si yüksek 20'si düşük verimliliğe sahip örgütler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaların amacı; personel devir hızı, iş tatmini, verimlilik, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterlere dayanarak grubun verimliliğine etki eden faktörleri tespit etmektir ve dört faktöre dayandırılmıştır (Zel, 2011: 128).

1. Destek: Grup katılımcılarının kişisel hislerinin önem ve değerini arttırmaya yönelik davranışlar.

2. Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup katılımcıları arasında samimi ve karşılıklı tatmin edici ilişkilerin oluşturulmasını destekleyici davranışlar.

3. Amacın vurgulanması: Grubun amaçlarına ulaşması ve performansın üst düzeylere çıkarılması için motivasyon sağlayıcı davranışlar.

4. İşi kolaylaştırma: İşin gerçekleşmesinde kullanılacak teknik bilgi ve araç-gerecin temin edilmesini sağlayarak, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak.

Bu dört faktörün ilk ikisi kişilere yönelik davranışlar olurken, diğer ikisi de işe yönelik davranışlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

1.2.3.2.3. R. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Izgarası

Bu liderlik modelinde lider izleyeceği yolu seçerken iki seçenek arasında seçim yapmak zorundadır. Buna göre lider ya insana yönelik bir tutum izleyecektir ya da üretime yönelik tavırlar sergileyecektir (Arvonen ve Pettersson, 2002: 102). İnsana yönelik tutum izleyen lider işin beşerî yönleri ile ilgilenir. İstek ve ihtiyaçları karşılar, motivasyon kaynağı oluşturur. Bu tutumu tercih eden liderler genellikle çalışanların istek ve beklentilerini tatmin etmeye çalışır ve örgüt içerisinde dostça ve rahat bir ortam oluşturur. Fakat işe dair girişim, planlama ve organizasyon düzeyinde daha zayıf oldukları söylenebilir. Üretime yönelik lider ise üretilen ürün ve kalitesi ile ilgilenir (Blanchard, Zigarmi ve Nelson, 1993: 24). Blake ve Mouton bu tarz liderliği "otoriter liderlik" olarak tanımlamaktadır. Bu tarz bir lider iş ile ilgili olan planlama, girişim ve iş koşullarına önem verirken insan faktörüne daha az önem verir (Çekmecelioğlu, 2014: 23-24).

1.2.3.2.4. Harvard Üniversitesi Araştırması

Bu araştırma, ekibin ilk kurulduğu anda liderlik özelliklerine sahip olan kişinin, kendisinin diğerlerinden farklı olduğunu hemen ortaya koyması temeline dayanmaktadır. Laboratuvar ortamında belirlenmiş gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda liderlik davranışının; görev başarabilme yeteneği, faaliyet oranı ve diğer grup katılımcıları tarafından sevilme derecesi olmak üzere üç boyutu olduğu sonucuna

ulaşılmıştır (Yılmaz, 2011: 51). Araştırmaların sonucu olarak iki tip lider varlığından bahsedilmektedir. Bu lider tipleri, grup amacına göre davranış gösteren görev yani iş lideri ya da ekip üyelerinin sosyal ve duygusal gelişimleriyle kişisel mutluluklarına önem gösteren sosyo-duygusal liderdir (Bakan, 2008: 16).

1.2.3.2.5. McGregor'un X-Y Kuramı

McGregor ilk olarak, Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim anlayışını temel alarak X kuramını ortaya atmıştır. Ancak daha sonra Taylor ve Fayol'un hiç özen göstermediği insani ilişkileri değerlendirmiş ve Y kuramını ortaya atmıştır (McGregor, 1970). Bununla birlikte yönetimde insan ilişkilerinin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmış ve kendisinden sonra ortaya çıkarılan bütün teorilerde beşerî ilişkilerin önemi değerlendirilmiştir (Eren, 2001: 26).

X kuramı yanlısı lider ve yöneticiler müdahaleyi seven ve daha otoriter kişiler olurken; Y kuramını benimsemiş liderler ise daha katılımcı ve demokratik bir tutum sergilemektedirler. Y kuramı; örgütün, amaçlarına ulaşması ile kişinin bireysel hedeflerini ortak noktada birleştirerek kişisel gelişimi ortaya koymaktadır. Organizasyonlardaki insan faktörünün öneminin farkına varan yöneticiler, kişilerin ihtiyaçlarını düşünüp karşılama yönünde çalışmalar yapmışlardır. Personelden en iyi verimi alabilmek için çalışma şartları ve ortamında iyileştirmelere gidilmiş, kişilerin isteklerini karşılayarak onları motive edici iyileştirmeler yapmışlardır (Yılmaz, 2011: 52).

Bu kurama göre McGregor'un X tipi kişilerin davranışları ile alakalı varsayımları şu şekildedir (Şahin, 2004: 532):

- Ortalama bir insan işi sevmez ve sürekli işten kaçmanın yollarını arar.
- İnsan sorumluluk almayı sevmez, önceliği güvenliktir, yönetilmeyi sever.
- Bencildir, kendi hedeflerini örgüt amaçlarının önünde tutar.
- Örgütün amaçları uğruna harekete geçmesi için zorlanmalı, yönetilmeli, denetlenmeli ve ceza gücü ile korkutulmalıdır.

- Ekonomik motivasyon kaynaklarına ilgilidirler.
- İnsan değişimi sevmez ve örgütsel bir sorunun ortadan kaldırılmasında yaratıcı değildir.

McGregor'un Y tipi kişiliğe sahip insanların davranışları ile ilgili varsayımları ise şu şekildedir (Deniz, 2003: 57):

- İnsan için iş, oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- Kişi, amaçları yönünde kendi kendini kontrol eder.
- İnsan, doğduğunda tembel değildir, tecrübeleri sonucu tembelleşir.
- Her insanın potansiyeli mevcuttur. Şartların uygun olması durumunda kişi, yeteneklerini geliştirip daha fazla sorumluluk almayı öğrenir.
- Liderin yapması gereken şey, uygun ortamı hazırlayıp, kişinin kendini geliştirmesini sağlamaktır.

1.2.3.2.6. Likert'in Sistem-4 Modeli

Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarından sonra, bu araştırmaların devamı niteliğindeki bu model; yöneticilerin davranışlarını dört grupta toplamıştır (Likert, 1981: 677). Her grup belirli davranış ve varsayımları içermektedir. Bu dört grubun özellikleri şöyledir (Bakan ve Bulut, 2004: 157-158);

- **Sistem 1- İstismarcı (Sömürücü) Otoriter:** Yönetimin şekli astların güven eksikliğine göre belirlenir. Çalışanlar üstleri ile iş hakkında rahatça konuşabilirler. Onları motive edici unsurlar; korku, cezalandırma ve nadir ödüllerdir. Haberleşme şekli yukarıdan aşağıya doğru ilerler. Yukarı bildirimler endişe ile karşılanır. Kararlar daima üst kademe tarafından alınır.
- **Sistem 2- Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter:** Yönetim şekli üstlerin tepeden bakması ve astların duyduğu güvenin eksikliği üzerine kuruludur. Çalışanlar üstler ile rahatça konuşamamaktadır. Ödül-Ceza yöntemi ile motive olurlar. Haberleşme şekli yukarıdan aşağıya doğru ilerler fakat aşağıdan yukarı bildirimler her zaman endişe ile karşılanmayabilir.

Şirket politikaları üst kademe tarafından belirlenirken, kararlar alt kademeye bırakılır.

- **Sistem 3- Danışmalı Yönetim Tarzı veya Liderlik Yaklaşımı:** Yönetim şekli astlara yüksek oranda ama tam olmayan güven üzerine kuruludur. Astlar iş hakkında üstleri ile konuşurken rahattır ve ödül, nadir ceza ve katılımcılar ile motive olurlar. Yukarı doğru iletişime daha ılımlı bakılır. Şirketin ana politika ve kararları üst kademe tarafından alınır, daha özel kararlar ise alt kademe yöneticilere bırakılır.
- **Sistem 4- Katılmalı (Katılmalı Grup) Yönetim:** Yönetim şekli üstlerin astlara tam güveni ile üzerine kurulur. Astlar işleri hakkında üstleri ile tamamen rahat şekilde iletişim kurarlar. Astlar, işlerini üstleri ile serbestçe tartışabilir ve kendilerinin de içinde bulunduğu hedeflerin belirlenmesi sistemi ile ekonomik olarak ödüllendirilerek motivasyonları sağlanır. Haberleşme yukarı aşağı ve yatay iletişim ile sağlanır. Karar verme iyi bir koordinasyonla bütün örgüte yayılır.

1.2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte durumsal yaklaşımlar, en genel anlamıyla en uygun liderlik davranışının farklı durumlara göre farklılık gösterebileceğini savunur. Bu da genel olarak yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzının olduğu düşüncesini savunan davranış teorilerinden farklı olan kısmını oluşturmaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000: 767). Davranışsal teoriler, liderin işe yönelik ya da kişilere yönelik davranışlar sergilemelerini öne sürmüş ve bunun lideri etkin kılacağını savunmuştur. Fakat ne zaman, hangi koşulda hangi davranışın etkin olacağını söylememiş, bunun yerine kişiye yönelik davranışların organizasyon üyelerini tatmin ve motive edeceğini, bununla birlikte verimliliğin ve liderin etkinliğinin artacağı varsayımını ortaya koymuştur (Zel, 2011: 139).

Durum teorisine göre, her iki davranış şekli de farklı koşullar altında aynı etkinlik derecesine sahip olabilir. Bundan dolayı durumsal teoriler, belirli şartlarda

hangi koşulların önemli olduğunu ve bu koşullara en uygun liderlik tarzının hangi liderlik tipi olabileceğini araştırmaya yöneliktir (Zel, 2011: 139). Temel olarak en etkili performansa ulaşabilmek için farklı durumlarda farklı liderlik yönelimlerinin kullanılması gerektiği fikrini ortaya koyar (Akbaba ve Erenler, 2008: 25).

1.2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Fiedler, liderlik özelliklerinin ve davranışlarının yalnızca uygun koşullarda bir araya gelmesi sonucunda bir sonuç ulaşılabileceğini vurgulamıştır. Yani, içinde bulunulan duruma göre farklı liderlik tarzlarının etkili olabileceğini ifade etmiştir. Fiedler, liderin içinde bulunduğu ortamdan etkilendiği düşüncesi ile liderlik tarzlarının hangi durumlarda uygun olup olmayacağını saptamak için grupları sınıflara ayırarak, liderlikte belirleyici olduğunu düşündüğü üç değişken öne sürmüştür (Fiedler, 1972: 465). Bu değişkenler (Arıkan, 2001: 294):

Lider- Üye İlişkileri: Örgüt üyeleri tarafından liderin ne kadar sevildiğini, lidere karşı duyulan bağlılık ve güveni ifade eden değişkendir.

Görevin Yapısı: Yapılacak görevin, hangi ölçülerde belirlenip tanımlandığını, çalışma standartlarının ayrıntılı olarak kararlaştırılmış ya da hangi ölçüde tanımlanmamış ve belirsiz olduğunu ifade etmektedir.

Liderin Pozisyonunun Gücü: Liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan otoritenin haricinde sahip olduğu ve temsil ettiği makama bağlı olarak sahip olduğu resmi otoriteyi ifade eden değişkendir.

1.2.3.3.2. Yol-Amaç Teorisi

Yol-Amaç Teorisi'nde organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için astların liderleri tarafından hangi davranış yöntemiyle ve nasıl güdülenmeleri gerektiği sorularının yanıtları aranmıştır. Bu teoride liderin izleyicileri ile arasındaki ilişki, liderin etkililiği ve izleyicilerin güdülenmesi boyutuyla incelenmiştir (Erçetin, 2000: 46).

Burada astların kişisel özellik ve yetenekleri, ihtiyaç ve beklentileri ile astların yerine getirecekleri görevlerin durumu ve içerikleri, liderin ortaya koyduğu davranışların başarılı sonuçlanıp sonuçlanmamasında önem arz etmektedir. Bununla birlikte, Yol-Amaç Teorisi'ni diğer yaklaşım ve teorilerden ayıran fark ise; liderin başarısının, izleyicilerinin kendi kişisel hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmemesine bağlanmasıdır (Fındıkçı, 2009: 73).

1.2.3.3.3. Normatif Durumsallık Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, liderlik tutum ve davranışların uygulanacağı çevrenin koşullarından etkileneceği temelinden yola çıkarak oluşturulmuştur (Vroom ve Jago, 2007: 20). Örgütteki havanın, durum ve koşulların liderlik davranışlarını etkilediği gibi, bu davranışları etkileyen bir başka etken de lider ve örgüt üyelerinin ortak olarak almış olduğu kararlardır (Yılmaz, 2011: 62). Bu kurama göre doğru kararların verilmiş olması kadar, verilen kararlara uygun zaman ve yeterli düzeyde astların katılımını sağlamak, bu kararların organizasyon içerisinde kabul edilişini ve belirlenen amaçlara ulaşımı daha kolay hale getirecektir (Jago ve Vroom, 1980: 347). Bununla birlikte astların gelişimi ve liderin etkililiğini de arttıracaktır. Bütün bu pozitif yönlerin yanında karara katılmama, kaybedilen zaman, örgütsel amaçlar ve kişisel amaçların uyuşmaması gibi olumsuz durumlarla da karşılaşılabilir. Bu sebeple asıl mesele, astların kararlara katılacakları zaman ve ölçülerin doğru belirlenmesidir (Erçetin, 2000: 48).

1.2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelini de diğer kuramlarda olduğu gibi astların beklentileri oluşturmaktadır (Hambleton ve Gumpert, 1992: 225). Bu yaklaşıma göre de bütün durumlarda geçerli olan tek bir liderlik tipi yoktur. Ancak bu yaklaşımı farklı kılan sebep, izleyicilerin liderleri tarafından verilecek göreve ne denli hazır oldukları ne derece motive oldukları ve en önemlisi bu görevi yapmak için ne kadar arzulu olduklarıdır (Chen ve Silverthorne, 2005: 281; Graeff, 1983: 286). Örgüt çalışanlarının verimlilik düzeyinin, liderin çalışanlarda belirli oranda iş yapma ve görev üstlenme

isteği oluşturması ile ilişkili olduğu söylenebilir (Ceylan ve Yılmaz, 2011: 284-285; Çetin, 2008: 78; Fındıkçı, 2009: 74).

1.2.4. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzı, lider tarafından örgütün amaçlarına ulaşması için çalışan motivasyonu, örgütün çalışma ortamı ve örgütsel hedeflere göre belirlediği davranış şeklidir. Farklı özelliklere göre farklı liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır (Aronson, 2009: 245; Dulewicz ve Higgs, 2005: 106; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001: 781). Liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında bugüne dek yapılmış araştırmalar ve durumsal faktörlerin katkısı oldukça büyüktür. Yapılan bu çalışmalar ve araştırmalar sonucunda liderlik tarzları günümüzde geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzları olarak iki ana başlıkta incelenmektedir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 4; Çakınberk ve Demirel, 2010: 104-106; Yılmaz, 2011: 68).

1.2.4.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik olmak üzere üç başlıkta incelenebilir.

1.2.4.1.1. Otokratik Liderlik

Bu liderdik tarzında, hemen hemen bütün yetkiler liderin elindedir (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004: 3). Tüm kararları lider tek başına verir. Astların herhangi bir söz söyleme hakkı yoktur. Bu lider, emirlerinin ve isteklerinin sorgusuzca yerine getirilmesini bekler (Cremer, 2006: 81). Bu liderlik tipinin başarı ile uygulanabilmesi için, izleyenlerin lidere sonsuz saygı, güven ve bağlılık hissetmesi gerekir. Aynı zamanda liderin de bu saygı, bağlılık ve güveni sağlayabilmesi için güçlü ve zeki bir kişiliğe sahip olması gerekir (Şafaklı, 2005: 134).

1.2.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik-Katılımcı lider, çalışanları yönetime dahil eder. Çalışanlar yaptıkları iş hakkında bilgilendirilir ve fikirlerini söyleyebilirler (Woods, 2004: 4). Lider tek başına karar vermez, bu sürece astlar da dahil olur ve kararlar grup üyelerinin katılımıyla alınır (Foels, Driskell, Mullen ve Salas, 2000: 676). Ortaya çıkan problem astlarla paylaşılır ve ortak bir çözüm aranır. Çalışanlar fikir ve önerilerini sunmaları için lider tarafından cesaretlendirilir (Köksal, 2011: 110).

1.2.4.1.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik

Bu liderlik tipinde, yönetim yetkisine ihtiyaç duyulmamaktadır. Örgüt üyeleri tamamıyla serbest bırakılır ve kendilerine tanınan kaynaklar dahilinde program, amaç ve planlamalar yapmaları sağlanır. Çalışanların bağımsızlığı ve kendilerini serbest hissetmeleri sağlanır. Örgüt üyesi gerekli durumlarda, isterse istediği kişilerle grup kurabilir ve çözümü deneyip en uygun seçeneği seçebilir. Fakat bu liderlik tarzı, problemlerden kaçınma, kararsızlık ve aldırmazlık algısı yaratan bir liderlik tarzı olduğu için örgüt üyeleri arasında çatışmalara, motivasyon ve verimlilik düşüklüğüne sebep olabilmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107; Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252).

1.2.4.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Çağdaş liderlik tarzları etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, karizmatik liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik, süper liderlik, toplam kalite yönetimi liderliği, stratejik liderlik ve etik liderlik olmak üzere aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

1.2.4.2.1. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimci lider, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için izleyicilerinin motivasyonlarını arttırmaya çalışır ve onları yönlendirir. Çalışanların rol ve görevleri

lider belirler ve uygun yapıldığını düşündüğü takdirde çalışanları ödüllendirme yoluyla motive etmeye çalışır. Ancak davranış ve tutumların uygun görülmediği takdirde de çalışanları cezalandırabilir (Korkmaz, 2005: 403). Yani astlar yapacakları işler karşılığında ödüllendirilerek motive edilir ve güdülenir. Bu tip liderler, çalışanlarına örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgiler verir ve amaçlara ulaşılması durumunda kazanacakları koşullu ödülü belirler (Buluç, 2009: 13).

1.2.4.2.2. Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümcü liderler ilk olarak, çalışanların yerine getirecekleri görevin sonuçlarının daha değerli ve önemli olduğu inancına sahip olmalarını sağlar. Dönüşümsel lider daha sonra ise, astların kişisel çıkar noktasını aşıp örgütsel amaçların gerçekleşebilmesi için sarf edeceği çabayı en üst düzeye çıkarmaya güdüler (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 14). Örgütsel anlamda bir değişim sağlanabilmesi için de dönüşümcü liderlerin özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999: 81).

Dönüşümcü liderler çalışanların içsel motivasyonlarını sağlar. Bu motivasyon maddi getirilere dayanmaz, daha çok kişisel değerler önemlidir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 650). Bu liderler astlarını zihinsel olarak yapacakları işe teşvik eder, problem çözmedeki yeteneklerini kullanabilmeleri için güdüler. Bununla birlikte çalışanları ile bireysel olarak ilgilenip, ihtiyaçlarını tespit eder ve kişinin mevcut potansiyelini arttırmak için sürekli olarak çalışmalarda bulunur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

1.2.4.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı, işletme ve yönetim literatürüne ilk olarak Bürokrasi Modelinin kurucusu olan Max Weber tarafından sokulmuştur (Arklan, 2006: 50; Conger ve Kanungo, 1987: 638). Karizma, kişisel özellikler ile kişileri etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Karizmanın liderliğe etkisi ise şu şekilde aktarılabilir: Karizması yüksek olan insan, kitleyi etkileyebilir ve onları yönlendirebilir (Conger ve Kanungo, 2000: 748). Fakat karizması düşük insanlar ise kitleyi etkilemede aynı

başarıyı yakalayamayabilir. Başlıca karizmatik liderlik özellikleri şöyle sıralanabilir (Altılar, 2012: 243):

- Alışılmışın dışında davranışlar sergilerler.
- Şartları gerçekçi bir gözle değerlendirirler.
- Özverilidirler ve kendilerini riske atmaktan çekinmezler.
- Değişim için harekete geçip, uygulama cesaretinde bulunurlar.
- Kendilerini ifade yetenekleri güçlüdür.
- Geleceğe yönelik vizyon geliştirirler.
- Kişileri belli bir yöne doğru iterler.
- Karmaşık düşünceleri basit mesajlar haline indirgeyebilirler.

1.2.4.2.4. Öğrenen Liderlik

Öğrenen lider, bağlı bulunduğu kurum ve toplumun değerlerini özümsemiş, bilgi toplumunun gerekliliklerine uygun stratejik düşünce kabiliyetine sahip olarak, kendisinin ve takipçilerinin öğrenmesinden sorumlu olan lider tipi olarak tanımlanabilir. Bu tip bir lider, örgütünde öğrenme kültürü oluşturabilmelidir. Örgütteki herkese, öğrenme konusunda destek oluşturan ve bunu yaparken kendisi de öğrenen lideri ifade eden liderlik türüdür (Doğan, 2007: 89).

1.2.4.2.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, geleceği farklı bakış açılarıyla görebilir ve bu geleceği, kişisel yetenekleri ile çok iyi bir şekilde analiz edip yeni teknolojilerle örgüte bir vizyon oluşturabilir (Tellis, 2006: 38; Westley ve Mintzberg, 1989: 18). Vizyonu, örgütteki bütün bölümlere en iyi şekilde aktarıp kurumsal hale getirebilir. Bu tarz liderlerin sahip oldukları şey sadece güç değildir. Düşünceleri ile de kitle üzerinde büyük bir etki yaratırlar. Bu sayede örgüt üyelerini bu vizyona ikna edebilirler (Çelik, 1997: 468).

1.2.4.2.6. Süper Liderlik

Süper liderlik, bireyin kendi kendisinin lideri olması ve kendisini sürekli olarak geliştirmesi olarak ifade edilebilir. Bu liderlikte güç, lider ile takipçileri arasında ortak olarak dağılmaktadır (Georgianna, Müller, Schermelleh-Engel ve Petersen, 2016: 928). Diğer liderlik türlerinden farklı olarak; kendi kendine liderlik etmenin yanında, örgüt üyelerinin de içlerinde sahip oldukları öz liderlik yeteneklerini ortaya çıkarma gücü sağlayan bir süreç olmasıdır (Kayral, 2016: 17).

1.2.4.2.7. Toplam Kalite Yönetimi Liderliği

Toplam kalite yönetimi liderliği, lider ve izleyici arasındaki açık iş birliğine dayanmakta olan faaliyetler sonucunda ortaya çıkan süreci ifade etmektedir. Lider ve izleyicileri hem kendileri hem de işletme için en iyi geleceği oluşturma konusu ve bununla birlikte şu anda içinde bulunulan durum ile ilgili analizleri değerlendirmeyi temel alır. Bu yaklaşıma göre; görevlerin en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için, grup temelli analizler yapılmalı, yöntem ve değerleri esas alan süreçler aktif olarak öğrenim halinde olmalıdır (Demirel, Tikici ve Derin, 2005: 234).

1.2.4.2.8. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik kavramıyla ilk kez 1984 yılında Hambrick ve Mason'un organizasyonların üst yönetimlerine dair yapılan bir araştırmada karşılaşılmıştır. Stratejik liderlik; geleceği öngörüp şekillendirebilme, bunu yapabilmek için de örgütte stratejik yönetim anlayışını kabullendirip, bu doğrultuda diğer astlar ve çalışanlara yetkiler vererek, kişileri kuruluş vizyonu yönünde yaratıcı ve yenilikçi hedefler için yönlendirip, oldukça karmaşık olan küresel rekabet ortamında ihtiyaç duyulduğu anda stratejik değişimi gerçekleştirebilmektir. Stratejik liderliğin kilit rolünü etkin bir yönetim kurulu, paylaşılan stratejik hedef ve güçlü bir stratejik yönetim oluşturmaktadır (Yılmaz, 2011: 96).

1.2.4.2.9. Etik Liderlik

Etik liderlik, izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlak kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirir ve karar aşamasında izleyicileri ile iki yönlü iletişim kurup destek sağlayarak ahlak kurallarını ihlal etmemeye teşvik eder (Brown, Treviño ve Harrison, 2005: 120). Etik liderlik, çalışmanın ana konularından biri olması ve çalışmadaki değişkenlerden birini oluşturması nedeniyle etiğe dair diğer kavramlarla birlikte aşağıda ayrı bir ana başlık altında incelenecektir.

1.3. Etik

Ahlak; doğru ve yanlış, iyi ve kötü, kusur ve erdem ile, yapılan davranışlar ve bu davranışların sonuçlarının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Ahlak felsefesi ya da etik, ahlakı temel alır. Ahlaki yargı ve tutumları analiz eden etik, bu yargı ve tutumların arkasındaki düşünceleri de ele almaktadır (Nuttall, 1997: 15).

1.3.1. Etik Kavramı

İnsan, varoluştan itibaren kendisi ve çevresini fark etmeye ve keşfetmeye başlamıştır. Bu keşif sürecinde kendi içindeki bazı düşünce ve değerleri çeşitli ayrımlar yaparak bazı sınıflar altında toplamıştır. Bu sınıflar bazen din, bazen gelenek, kimi zamansa kanun adı altında olmuştur. Ancak başlığın ne olduğu fark etmeksizin insanın içindeki bu değerler, insanın duygulara ve düşünebilme yeteneğine sahip bir varlık olmasıyla birlikte sosyal bir varlık olması, yani farklı insanlarla birlikte aynı ortamda yaşaması sonucu oluşmuştur. Oluşan bu değerler toplamı da toplum içerisinde birtakım kurallar oluşturmuştur. Bu kurallar, kişinin kendi hayatıyla birlikte diğer bireylerle olan ilişkilerini de düzenlemede yardımcı olan kurallardır. Toplumun oluşturduğu bu kurallar yazılı olan ve yazılı olmayan kurallar olarak iki sınıfa ayrılabilir. Yazılı kurallar kanun olarak adlandırılıp daha somut kurallar olurken, yazılı olmayan kurallar ise kültür, gelenek ve etik olarak adlandırılıp daha soyut kavramlar olarak karşılaşılmaktadır (Arıcıoğlu ve Tutan, 2008: 48).

Etik kelimesinin kökenine bakıldığında Yunanca “karakter” anlamına gelen “Ethos” kelimesine dayandığı görülmektedir. Temel anlamda bakıldığında ahlak sistemi diye tabir edilen etik, iyi ve kötü olarak ayrılan tanımlar üzerine yoğunlaşır ve bu kavramları tam anlamıyla tanımlayıp istenen iyiyi bulmayı hedeflemektedir (Kaplan, 2009: 344).

Etik, sistematik olarak nasıl davranılması gerektiği, neyin peşinden gidilmesi, temelde neyin yapılması, diğer bireylere olan muamelenin nasıl olacağı gibi doğal insani davranışlarda kişilere rehberlik etmeyi amaçladığı gibi, ahlaki sorunları da

derinlemesine irdeleyip gerekli durumlarda tekrar tanımlayıp, benimsenecek ahlaklılık ilkelerini tutarlı şekilde yeniden bir temele dayandırmaya çalışır. Etiği iyi ve doğrunun, kötü ve yanlışın birbirinden ayırt edilip insanın asıl yaşam gayesinin ne olması gerektiği konusunu sorgulayan, erdemli ve ahlaklı hayatın ne tür unsurlarla mümkün olabileceğini soruşturan felsefe dalı olarak tanımlamak mümkün olacaktır (Cevizci, 2002: 5). İnsanlar arasındaki gelenekler kişilerin sürekli devam eden davranışları sonucu ortaya çıkar. Farklı bir yönden de etik(ahlak) bilimi, insanın yaşamının düzenlenmesi ve yönetilmesidir. Bu yönden bakıldığında, insanın sahip olduğu iradenin kullanılabilmesi sanatı olarak da ifade edilebilir (Bertrand, 2001: 1)

1.3.2. Etik Türleri

Etik, tarihsel ve epistemolojik olarak bakıldığında üç ana araştırma düzeyine ayrılabilir (Erdal Yılmaz, Yıldırım ve Bahar, 2015: 29). Bunlar; betimleyici etik, normatif etik ve metaetiktir.

1.3.2.1. Betimleyici Etik

Etik türlerinin ilki olan betimleyici etik, bilimsel yaklaşımı ifade eder. Burada etik, kişilerin ahlaki inanç, eylem ve düşüncelerini açıklayıp tanımlama görevindedir. Yani betimleyici etik, ahlaki davranış bağlamında, olması gerekenle değil şu an olanla ilgilenmektedir. Ahlaki inançlardaki psikolojik ve sosyolojik durumları açıklar. Daha çok izleyici ve araştırmacı rolündedir. Olay ve olguları bilimsel çerçevede inceler, araştırır ve betimleyici açıklama ve tanımlamalar yapar (Cevizci, 2002: 6).

1.3.2.2. Normatif Etik

Bir başka etik türü olan normatif etik, direkt olarak değerlendirme yapmakla başlar. İnsanlara neyin iyi ve doğru, neyin kötü ve yanlış olduğunu açıklar, buna uygun yaşam biçimi oluşturur, sürülmesi gereken bir yaşam tarzı önerir. Normatif etik, kişilere yaşamları esnasında rehberlik eder ve kullanabilecekleri normlar sağlar. Bu sebeple kural koyucu bir yaklaşım içerisindedir. İnsanlara yapmaları ve yapmaktan

kaçınmaları gereken davranış ve değerleri gösterir. Sorumluluk ve yükümlülüklerini hatırlatır, doğruların nesnel olduğu görüşünü savunur (Cevizci, 2002: 7). Zaman ve mekan gibi bütün kavramlardan bağımsız olarak ortaya çıkan şekil ve kaide olarak anlaşılabilir (Ülken, 2001: 14).

Normatif etik temel olarak, hayatın nasıl yaşanması gerektiğini araştırır, yaşam boyunca değeri en büyük olan şeylerin neler olduğunu tartışır (Cevizci, 2002: 7). Etiğin yalnızca olanla değil, olması gerekenle de ilişkisi ve ilgisinin olduğunu savunan etik türüdür (Özlem, 2004: 131).

1.3.2.3. Metaetik

Etik türlerinin üçüncüsü ve sonuncusu olan metaetik ağırlıklı olarak 20.yy'da etkili olmuştur. Bu görüşe göre, etiğin kişilerin yaşamlarını belirleme, onlara hayat tarzı sunma, kural koyma ve nasihat verme gibi görevleri yoktur. Belirli bir yaşam tarzına karşı çıkmaz, meşrulaştırmaz ya da desteklemez. Metaetiğin temel iki sorusu şöyledir: *"Ahlak nesnel midir?"* ve *"Ahlaki yükümlülüklerimizi neden yerine getirmek zorundayız?"* (Toplu, 2007: 189). Metaetik düşünürüne göre normatif etik düşünürü, kişilere nasıl mutlu olacakları konusunda uyarılar yaparken tutamayacağı sözler vermiş olur (Cevizci, 2002: 9).

Temel olarak metaetik, normatif etik tarafından ortaya koyulan ahlaki kavram ve değerleri inceler, ahlaki sınır çizgilerinin ölçütleri ile ilişkili konuları tartışır, ahlaki kavram kurallarını açıklayıp birbirileri ile olan ilişkilerini sorgular. Buradan bakıldığında, etiğin ve normatif etiğin temel malzemesi ahlaktan, kişi ve toplulukların ahlaki yaşamlarından oluşurken, metaetiğin malzemesini ise normatif etik meydana getirmektedir (Cevizci, 2002: 9-10; Erdal Yılmaz vd., 2015: 29).

1.3.3. Meslek Etiği ve Örgütsel Etik

Meslek Etiği ve Örgütsel Etik aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

1.3.3.1. Meslek Etiği

Meslek etiği, belirli bir durumda kişinin ne yapması gerektiğini, yapılacak hangi şeyin doğru olan davranış olduğunu sorgulamaz. Ancak belirli meslek grubuna ait kişinin "mesleğini icra ettiği esnada genel olarak yaptığı hangi şeyin doğru olduğu" arayışına ilişkin sorulara cevap aramaktadır. Yani meslek etiği, bir mesleğe dair yapılan davranışlardan hangilerinin doğru olup olmadığı ile değil, hangi davranışların yapılması ya da yapılmaması gerektiği ile ilgilenir (Kısakürek ve Alpan, 2010: 216). Bunlarla birlikte, meslek etiği bir mesleğin toplum tarafından saygın bir şekilde algılanmasını sağlamakla kalmayıp, o mesleğin aynı saygınlıkla yapılmasının devamlılığını da sağlamaktadır (Çukacı, 2006: 97).

Meslek etiği, kişinin kendini denetleme düzeneği olarak çalışır ve genelde manevi bir olgu olduğundan içseldir. Bazı mesleki etik ilkeler; yasallık, doğruluk, yeterlik, güvenirlik ve mesleğe bağlılık olarak gösterilebilir. Mesleki etik davranış ilkeleri de, yetersiz üyeleri meslekten uzaklaştırmak, meslek içi rekabetin düzen içerisinde devam etmesini sağlamak, mesleğin kendi ideallerine zarar vermemek olarak belirtilebilir (Çiçek, Canbaz ve Keskin, 2013: 5).

Belirli meslek gruplarında etik kurallar genel anlamda bakıldığı zaman birbirilerinden çok da farklı değildir. Ancak bazı mesleklerde mesleğin icra edildiği esnada genel etik kuralları yeterli gelmeyebilir. Örneğin hekimlik mesleğinde etik kuralların belgesi olarak Hipokrat yemini bulunur. Genel anlamda bakıldığı zaman profesyonel olarak icra edilen bütün mesleklerde yazılı olan ya da yazılı olmayan etik kurallar vardır. Her meslekte aynı olmamakla birlikte bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bu ortak özellikler şöyle aktarılabilir (Ayboğa, 2003: 342-343):

- Çalışanlardan, hukuk kuralları çerçevesinde belirlenmiş kurallardan daha üst seviyede davranış sergilemeleri ve bu seviyeyi bozmamaları beklenir.

- Etik kurallar, dürüstlüğü özendirici ve toplum tarafından algılanacak imajın olumlu olmasına yönelik belirlenmelidir.

- Etik kurallara aykırı olan davranışları meslekler kabul etmemektedirler.

1.3.3.2. Örgütsel Etik

Örgütsel etik, örgüt mensuplarının neyin doğru neyin yanlış olduğu konusundaki görüş ve değerlerini ifade eder. Etik değerler örgüt için bir zorunluluk olmamasına rağmen, başarıya ulaşmak için günümüzde en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Örgütsel etiğe verilen önem azaldığında, çalışanlarda motivasyon kaybı, güven eksikliği, performansta azalma gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple örgütsel etik, örgüt içinde önemli bir yere sahiptir. Yönetimde iyi tanımlanmış etik değerler örgüt içerisinde yanlış davranışları azalttığı gibi, doğru davranışlarda bulunmaya da teşvik eder. Kişinin iş ortamında karşılaşacağı durumlarda takınacağı ahlaki tavırlar da örgütsel etik değerlerin belirlenmesinde önemlidir. Çalışanların genel ahlak görüşünü şekillendiren etkenler; aile, arkadaşlar, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi gibi unsurlar olurken iş ortamında bunlara, örgütün etik değerleri, örgüt kültürü, sosyal sorumluluk, kişinin deneyim ve statüsü gibi unsurlar da eklenebilir (Meydan, Köksal ve Kara, 2016: 146).

Kişiler etik değerleri diğer insanları analiz ederek, yapılan davranışın uygun görülmesi veya cezalandırılması ile öğrenirken, iş görenler ise örgütlerinin sahip olduğu etik değerler ile çalışanların ve yönetici pozisyonundaki kişilerin bu değerlere ne derece uyup uymadıklarını gözlemleyerek öğrenirler. Özellikle yönetici statüsündeki kişilerin etik değerlere uyması, çalışanların etik anlamında kararsız kaldıkları konularda nasıl karar vermesi gerektiği konusunda oldukça yönlendirici olabilmektedir (Meydan vd., 2016: 146).

1.3.4. Etik Davranış İlkeleri

Örgütün içerisinde etiğin kurumsal bir şekilde yer edebilmesi, örgütün sahip olduğu değerlerle birlikte alınacak olan kararların ve uygulamaların uygun olup olmadığını gösteren kuralların bütününü oluşturan etik davranış ilkeleri aşağıdaki gibidir (Aydın, 2010: 61-84):

- Adalet
- Eşitlik
- Doğruluk ve dürüstlük
- Tarafsız olma
- Sorumlu olma ve Sorumluluk alma
- İnsan Hakları
- Hümanizm
- Bağlılık
- Hukukun üstünlüğü
- Hoşgörü
- Sevgi
- Saygı
- Laiklik
- Tutumlu olma
- Demokratik davranma
- Pozitif insan ilişkileri
- Açıklık
- Hak ve Özgürlükler
- Emeğin karşılığını verme
- Yasa dışı emirlere karşı direnme
- Mahremiyet-Gizlilik

1.3.5. Etik Olmayan Davranış İlkeleri

Etik olmayan davranış ilkeleri ise şunlardır (Aydın, 2010: 85-94):

- Ayrımcılık
- Kayırmacılık
- Rüşvet
- Korkutma ve Yıldırma
- İstismar (Sömürü)
- İhmalkarlık

- Bencil davranma
- Eziyet etme
- Yolsuzluk
- Yaranma
- Şiddet-Saldırı-Baskı
- İş ilişkilerine politika karıştırma
- Küfür ve hakaret
- Cinsel ve bedensel taciz
- Kötü alışkanlıklar
- Yetki ve görevin kötüye kullanımı
- Zimmet
- Dedikodu
- Dogmatik davranışlar
- Yobazlık ve Bağnazlık

1.4. Etik Liderlik

Çalışmanın bu bölümünde liderlik ve etik ilişkisi, etik liderlik kavramı, etik liderlerin özellikleri ve etik liderliğin önemi incelenmiştir.

1.4.1. Liderlik ve Etik

Liderlik, gücünü yasal olan etkenlerden değil kişisel özelliklerden alır. Liderliğin ana teması, örgüt vizyonuna ulaşmak için değişimleri başlatma, takipçilerine ilham ve motivasyon kaynağı olmaktır. Buna göre liderlik, takipçilerin manevi ve duygusal boyutlarına seslenir. Liderliğin etik olan boyutu ise birbirileri ile ilişkili üç görüşü kapsamaktadır (Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi, 2012: 152). Bunlardan ilki; izleyiciler ve lider arasında yalnızca güç farkından kaynaklanan bir ilişki yerine, ortak ihtiyaçlara, değer ve isteklerin karşılıklı olarak karşılanmasına yönelik olan bir ilişki söz konusudur. Takipçilerin katılımının sağlanması bu ilişkinin samimiyet derecesini arttırır. İkincisi; takipçiler yeri geldiğinde liderin kararına karşı

çıkabilirler. Takipçiler bilgi odaklı, bilinçli bir şekilde karar verip seçimlerini yapabilme yeteneği var olan kişilerdir. Gerekli durumlarda liderlik sürecine katılma ve süreçten çıkabilme hakkına sahiptirler. Üçüncüsü; Etik liderlik, takipçilerin temel istek ve ihtiyaçlarından, norm ve değerlerinden ortaya çıkar ve sürekli olarak takipçilere yöneliktir (Börü ve Boyacı, 2016: 166).

1.4.2. Etik Liderlik Kavramı

Etik liderlik, izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlak kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirir. Etik lider, karar aşamasında izleyicileri ile iki yönlü iletişim kurup destek sağlayarak ahlak kurallarını ihlal etmemeye teşvik eder (Brown vd., 2005: 120). Örgütte etik bir ortamın oluşması esnasında liderin rolü oldukça önemlidir. Liderin etik davranışlarda bulunması ve izleyicilerine bu konuda örnek olması gerekir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Buradan hareketle etik bir liderin yalnızca ahlak kurallarına uygun davranışlar sergileyip kararları bu doğrultuda almakla kalmayıp, takipçilerini de ahlak kuralları doğrultusunda kararlar vermeye, bu kurallara uygun tutumlarda bulunmaya teşvik edip örgüt içerisinde etik bir ortam yaratmaya yönelik yollar izlediği söylenebilir.

Liderler, çalışanların örgütsel yaşamalarını şekillendirmede, verecekleri kararlarda ve yapacakları çalışmalarda onlara önemli bir rol model olmaktadır. Aynı zamanda liderlerin alacakları kararlar yalnızca çalışanları değil, tedarikçileri, hissedarları, müşterileri, ülkeyi, toplumu ve hatta bütün dünyayı etkileyebilecek düzeyde olabilir. Yani örgütün bütün paydaşlarını yakından veya uzaktan etkileyecektir. Bu yüzden lider, etik görüşünü gündelik kararlarında da göz önünde bulundurduğu takdirde, örgüt içi etkileşimde bu sürece dahil olan herkesin tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Takipçilerine doğrudan bir örnek teşkil edecektir (Sims ve Brinkman, 2002: 328).

Liderlerin güvenli bir çalışma ortamı oluşturması, çalışanlarına karşı ilgili olması, çalışanlar tarafından adaletli, dürüst olarak algılanması, onların lideri rol model olarak görmeleri ve ondan etkilemelerini sağlayacaktır (Brown vd., 2005: 120).

Etik lider, ahlak kuralları içerisinde tutumlar oraya koyan, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına önem veren, önyargı ve adaletsiz tavırlardan kaçınan, çalışan hakları konusunda duyarlı kişi olarak algılanmaktadır (Zhu, May ve Avolio, 2004: 18).

Etik liderlik, liderlik süreci içerisinde liderlik yetenekleri ile etik değer ve normlar arasındaki dengenin sağlanması ve kişilerin karakterlerinden etkilenmeden, ön yargısız olarak kişisel inanç noktası ve farklılıklarını olduğu gibi kabullenmeyi kapsamaktadır (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009: 3-5). Etik liderlik, verilen kararlarda etik ilkelerden ayrılmadan, sahip olunan etik değerleri oluşturulan sistemin yapısı ile bütünleştirme yeteneklerinin tümünü ifade etmektedir (Ercan Yılmaz, 2006: 29).

Harvey (2004), etik liderlik üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda temel olarak on özellik ortaya çıkarmıştır. Bu özellikler (Akt. Demirci, Gümüştekin, Mercan, Alamur ve Tiryaki, 2013: 2):

1. Etik liderler, etik standartları, iş ilkelerini ve ortak değerleri düzenli olarak anımsatarak bunların örgüt üyeleri tarafından tam olarak anlaşılıp benimsenmesini sağlarlar.
2. Etik liderler, etik değerlere uyma konusunda üyeleri sorumlu tutarken; kendilerini ise bu değerlere uymada zorunlu görürler.
3. Etik liderler, doğru ve dürüstlükten ayrılmayıp bu doğrultuda hareket ederken, diğer kişilerden de bunu beklerler.
4. Etik liderler, karar aşamasında rehber ilkelerini ve değerlerini daima göz önünde bulundururken bütün eylemlerinde etik değerlerini korurlar.
5. Bu liderler, uygulama ve politikaların uyumlu bir şekilde işlemesine önem verirler.
6. Etik liderler, kişilerin doğru inanışlarını iyi davranışa dönüştürmek için ihtiyaçları olan güven ve yeteneği sağlamak adına zaman ve kaynak yaratırlar.
7. Etik liderler çalışanlarının, meslektaşlarının ve etki alanları içerisine giren bütün bireylerin duygu, görüş ve düşüncelerine önem verirler.

8. Etik liderler değer ve kurallara kolayca uyum sağlayabilecek birikime sahip olduklarından, birçok alanda küçük iyileştirmeler meydana getirebilirler.
9. Etik liderlerin çalışacakları kişileri seçerken ve yükseltme konusunda karar alırken ölçütleri; misyon, vizyon ve değerleridir.
10. Etik liderler, izleyicilerini birilerini suçlamak ya da başkalarının yol göstermesini beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda rehberlik etmeleri için onları destekler.

Etik liderlik, bağlılık, fedakârlık ve verilen sözlerin tamamını eksiksiz olarak yerine getirmeyi gerektirdiği için etik lider olabilmek kolay değildir (Hermond, 2005: 4). Etik liderler örgüt üzerinde payı olan tüm üyelerin haklarına saygı duyarak sahip oldukları yetki ve güçleri kötü amaçlara yönelik kullanmayıp çalışanları suistimal etmeyen liderlerdir. Bunlarla birlikte etik liderlik; liderin yalnızca davranış boyutundaki özelliklerini değil, etik ve ahlak noktasındaki değerlerinin yanı sıra karakter yapısını da kapsamaktadır. Bu sebeple etik liderliğin odağı davranış ve değerlerdir. Dikkatin sadece liderde değil, liderle birlikte tüm örgüt üyeleri, takipçileri, şartlar ve yapılarda da toplandığı liderlik türüdür. Etik liderler insanla olduğu kadar çevreyle de ilgilidirler, ödül ceza sistemini uygularken de etik ilkelerin dışına çıkmazlar. Etik değerlerin örgüt üyeleri tarafından anlaşılıp benimsenmesi de elbette güçlü ve sağlam bir örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Böyle olması da etik liderliğin ayırt edici özelliklerinden birini meydana getirmektedir. Ancak etik liderlik kolayca sahip olunacak bir kazanım değildir. Çünkü etik liderlik çalışanlarla karşılıklı olarak fedakârlık, psikolojik destek ve astlara verilen sözlerin eksiksiz olarak tutulmasını gerektirir (İnce ve Gül, 2014: 129).

Etik liderler bütün bunların yanında çalışanları yönlendirirken belirli standartlar oluşturup ya da cezalandırma yöntemlerinde belirli standartlar oluşturarak örgüt içerisinde adaleti sağlarlar ve davranışlarda olası bir sapma oluşmasına engel olurlar. Takipçilerinin kendi kişilik kavramlarına ve inançlarına etki eder ve onların çalışmalarını daha anlamlı hale getirip motive edebilmektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012: 35).

1.4.3. Etik Liderlik Olgusunu Etkileyen Faktörler

Etik Liderlik olgusunu etkileyen etmenler yani etiğe uygun ya da etik dışı eylemler, kişiye ilişkin, eyleme ilişkin, kuruma ilişkin, çevreye ilişkin faktörler olarak belirtilebilmektedir. Etik davranışlara yatkın özelliklere sahip kişilerin etik davranışlarda bulunma ihtimali yüksektir ancak bu kişisel özelliklerin yanında gerçekleşen eylemin, kuruma ilişkin ve çevreye ilişkin faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır. (Arslan ve Berkman, 2009: 81)

1.4.3.1. Kişiye İlişkin Faktörler

Liderlerin sergiledikleri kişisel tavırları profesyonel itibarlarına doğrudan etki etmektedir. Özellikle etik liderlerin kişisel hayatları oldukça büyük önem taşımaktadır. Etik olmayan bir kişisel hayata sahip liderin takipçileri üzerinde bırakacağı etki bireysel özelliklerinin bir yansıması olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 81). Bireyin öncelikleri, hayatındaki değerleri ve tecrübeleri etik algısını ve gelişim düzeyini, ahlaki bakış açısını etkilemektedir. Bireyin etik duyarlılığı ve bunun yoğunluğu kendi değerleri, öncelik ve tecrübeleri çerçevesinde şekillenmektedir. Bireyin risk değerlendirmesi, demografik özellikleri, pozisyonu ve kıdemi de etik ve ahlaki algısını şekillendiren diğer önemli kişisel faktörler olarak belirtilebilir (Arslan ve Berkman, 2009: 83).

1.4.3.2. Eyleme İlişkin Faktörler

Bazı davranışlar net şekilde etik ihlali olarak kabul edilebilirken bazı davranışlar "gri alanda" kalmakta yani etik anlayışa aykırılığı net şekilde tanımlanamamaktadır. Örneğin, yöneticinin kurum gizli bilgilerini satması net şekilde etik ihlali olarak kabul edilmektedir. Ancak kişinin aynı sektörde faaliyet gösteren firmaya geçen yöneticinin önceki işi kapsamında sahip olduğu bilgileri yeni işinde kullanması ise gri alanda kalmaktadır. Etik davranışlardan ya da etik dışı davranışlardan etkilenecek kişiler de lideri karar aşamasında etik ya da etik dışı düşünceye yönelten faktörler olarak

belirtilebilir. Bunların yanında durumsal faktörler de liderin etik davranışlarını etkileyebilmektedir (Arslan ve Berkman, 2009: 85-87).

1.4.3.3. Kuruma İlişkin Faktörler

Liderin etik davranışları etik liderlik için tek başına yeterli olmayabilmektedir. Kurum içerisinde alınan kararlar o kurumun içerdiği değerlerden kaynaklanabileceği için etik liderliğin tam olarak oluşabilmesinde kurum içerisinde bu olguyu destekleyen etik bir ortamın da yaratılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 74). Etkin bir etik liderliğin olabilmesi için kurum içerisinde etik bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Kurumun sahip olduğu etik özelliklerini de birey üzerine yansıtması oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir (Eroğluer ve Yılmaz, 2015, s. 283). Bunların yanında kurumun yönetim felsefesi, geçmiş yönetim tecrübeleri, kurum içerisinde sağladığı etik eğitimi ve etik kodların varlığı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki etik iklimi ve sektördeki rekabet gibi faktörler de önemli yer tutmaktadır (Arslan ve Berkman, 2009: 87-89).

1.4.3.4. Çevreye İlişkin Faktörler

Etik olgusunu etkileyen çevresel faktörler kurumun içerisinde bulunduğu ekonomik çevrenin belirginlik düzeyi, etkilendiği siyasal çevre, sosyal-kültürel çevre, yargı süreci, hukuki çevre ve medya olarak belirtilebilir. Bireyler ve kurumlar bir çevre içerisinde faaliyet göstermektedir ve değerlendirilirken çevrelerinden ayrı değerlendirilmemeleri sağlıklı sonuçlara ulaşmada yardımcı olabilmektedir. Kurumların çevrelerinden etkilendiği birçok konu gibi birey ve kurumun etik olguları da çevresel faktörlerden etkilenebilmekte ve liderin davranışlarının etik boyutta şekillenmesine neden olabilmektedir (Arslan ve Berkman, 2009: 89-90).

1.4.3. Etik Liderliğin Önemi

Günümüzde etik liderlik hiç olmadığı kadar önemli bir hale gelmiştir. Bunun sebebi, günümüz yöneticilerinin kendi çıkarları uğruna örgüt çıkarlarını gözetmeksizin

gerçekleştirdikleri yanlış ve sorumsuz faaliyetler olarak görülmektedir. Bunlarla birlikte etik bir liderin önceliği, yanlış olanın karşısında durup engellemek olacaktır. Çünkü örgütler doğru olmayan faaliyetlerle doğru sonuca ulaşamayacaklardır (Aksoy, 2012: 27). Etik liderler, yapılacak en doğru şey nedir diye arayıp bu doğruyu uygulamanın peşindedirler (Kulualp ve Erol, 2017: 1049).

Bunlardan yola çıkarak, etik lider gerek yasal gerek ahlaki anlamdaki doğruluk dışı faaliyetleri engelleyici ana aktör olmaktadır. Etik liderlerin kişilerle empati kurması için karşı tarafın onunla aynı fikirde olması gerekmez. Farklı görüşte dahi olsa onunla bilgi ve fikir alışverişi yapar. Bu da bütün kişilere karşı olan sorumluluk bilincinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte etik olan bir lider bu sorumlulukta herhangi bir karşılık beklemez yani bu sorumluluğu tek taraflı olarak kabul etmiştir. Bu sorumluluk insan olmaktan gelen bir sorumluluktur. Etik liderlerin takipçileri ile olan ilişkisi bu yönde olduğundan, kendisini takipçilerine karşı sorumluluk sahibi olarak görür. Bu sebeple, etik lider oluşturduğu ortamda belirsizliği en aza indirip stres seviyesini düşürür. Çalışanlar adına huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Bu da verimliliği arttıran önemli etkenlerden biri olup hem çalışma ortamı hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında sağlayacağı fayda açısından oldukça önemlidir (Aksoy, 2012: 28).

1.5. Etik Liderlik Üzerine Yapılan Görgül Çalışmalar

Çıraklı, Uğurluoğlu, Şantaş ve Çelik (2014) yaptıkları çalışmada etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın verilerini Yozgat ilindeki devlet hastanesinde çalışan 204 sağlık çalışanından anket tekniği ile toplamışlardır. Elde ettikleri verilerin analizleri sonucunda ulaştıkları bulgular etik liderliğin örgütsel adaletin bütün boyutlarını etkilediğini ortaya koymuştur.

Çıkgel (2015) bilişim sektöründe yaptığı araştırmayla işgörenlerin etik liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Elde ettiği bulgular

etik liderlik ile işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Dertli (2014) etik liderlik davranışlarının ve iş tatmininin çalışanların tükenmişlik duygularına etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında farklı sektörlerden seçilen 22 firmadan 812 çalışan üzerinde anket uygulamasıyla elde ettiği verilerin analizi sonucunda işgörenlerin etik liderlik algılarının, duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşma hislerini negatif yönde etkilediği, iş tatminini ise pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Akpınar (2016) çalışmasında etik liderliğin ve etik iklimin mobbing üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma verilerini İstanbul ilinde ikamet eden bankacılık, üretim, gıda, hizmet, sağlık ve turizm sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 566 kişi üzerinden elde etmiştir. Ulaştığı sonuçlara göre etik liderlik ve etik iklim mobbing üzerinde negatif etkiye sahipken, etik liderliğin etik iklimi pozitif etkilediği görülmektedir.

Arıkök (2017) 400 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların iş karşıtı davranışlarının üzerinde etik liderlik ve tükenmişlik algısının etkisini araştırmıştır. Arıkök (2017) bununla birlikte etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü de saptamayı hedeflemiştir. Araştırmanın neticesinde etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları ve tükenmişliği negatif etkilediğini ortaya koymuştur. Bununla beraber etik liderliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık etkisinin olduğunu da ortaya koymuştur.

Aksoy (2012) çalışmasında etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansa etkilerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul, Kocaeli ve Bolu'da bulunan üretim, sağlık, gıda, hizmet, finans, ulaştırma, inşaat, ilaç ve bilişim sektörlerinde faaliyet gösteren 41 firmada çalışan 1040 personel oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları, örgütsel performansın en fazla etik liderliğin

etkilendiğini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sivil erdem ile centilmenlik boyutlarının takip ettiğini ortaya koymaktadır.

Kılınç (2017) çalışmasında etik liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme, sinizm ve sapkın davranışlar üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Analiz sonuçlarına göre etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkarken; etik liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan etik liderlik ile sapkın davranışlar arasında pozitif yönlü ama düşük düzeyde bir etki olduğu ortaya çıkmıştır.

II. BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK

Bu bölümde, yapılan literatür incelemesi ışığında elde edilen bilgilerle işe adanmışlık kavramı açıklanacak ve üzerinde durulacaktır. Kavramın Türkçe karşılığı konusunda araştırmacılar tarafından henüz bir fikir birliği sağlanamamış olması sebebiyle bu çalışmada kavramdan işe adanmışlık, işe adanma olarak bahsedileceği bilgisinin verilmesi yerinde olacaktır.

2.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Adanma, kişinin kendisini bir amaca ulaşmada ya da bir görevi yerine getirmede kararlı hissetmesi ve bu amaç ya da göreve yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138). Bununla birlikte, herhangi bir kişiye ya da kuruma, düşünceye, kişinin kendinden daha büyük olduğuna inandığı bir şeye karşı içten bağlılık göstermesi ve yerine getirmek zorunda olduğu bir yükümlülük olduğunu hissetmesi olarak da ifade edilebilir (Bostancı ve Ekiyor, 2015: 39).

İşe adanmışlık kavramı ile ilgili olarak yapılan literatür taramalarında en sık karşılaşılan terimler "work engagement" ve "employee engagement" olmuştur (M. Gupta ve Shaheen, 2017; Ho Kim, Park ve Kwon, 2017; Mozammel ve Haan, 2016; Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Stoyanova ve Iliev, 2017; Turgut, 2011). Türkçe literatürde ise araştırmacılar tarafından işe bağlanma, işe tutkunluk, işe kapılma, işe cezbolma, işe angaje olma, işe gönülden adanma, çalışmaya tutkunluk, işe adanma olarak ifade edilmektedir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138; Çalışkan, 2014: 370; İnce, 2016: 652). Türkçe çevirisi konusunda araştırmacılar tarafından henüz bir fikir birliğine varılamamıştır.

İşe adanmışlık kavramını literatüre ilk kazandıran kişi Khan (1990) olmuştur. Khan (1990) adanmış çalışanları, çalışma rolleri ile fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak tamamen bağlantılı olan çalışanlar olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda adanmış

çalışanların adanmış olmayan çalışanlara göre kendi istekleri ile daha sıkı çalışıp daha fazla çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir (Bakker, 2011: 265).

İşe adanmışlık işe bağlılık ile yakın kavramlardır. Ancak aynı anlama gelmemektedir. İşe bağlılık; çalışanların kendilerini çalıştığı işle bütünleştirmeleri, yaptıkları işle gurur duymaları, yaptıkları işin onlara ilham kaynağı olması, işlerinin kendilerine heyecan verici hissettirmesi gibi duygulara sahip olmasını ifade etmektedir. İşe adanmışlık ise çalışanların kendisini yaptığı işle ifade etmesini de kapsamaktadır (Caymaz, Erenel ve Gürer, 2013: 133). Kişinin çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek derecede kendisini işine vermesini ifade etmektedir (Gill, 2007: 3-4).

Çalışanların içinde bulundukları örgüte duydukları güven düzeyinin yüksek olması ve çalışma arkadaşları tarafından desteklendiğini hissetmesi, onların işe daha fazla adanmasını sağlamaktadır. Bunun yanında, çalışanların kendilerini işine adamaları, kendilerini yaptıkları iş yoluyla ifade etmeleri, iş performanslarının da artmasını sağlamaktadır (Caymaz vd., 2013: 133).

İşe adanmışlık, işe dair pozitif bir durumu belirtmektedir. İşine adanmış çalışanların, diğer çalışanlara göre enerji düzeyleri daha yüksektir, işleri konusunda oldukça heveslidir ve işlerine gömülürler. Bu sebeple zamanın geçip gitmesinin farkına varmazlar. Bu çalışanlar işi bir yük olmaktan çok, keyif alınan, zevk duyulan bir eğlence olarak görürler. Çalışanların performansı, örgütlerine bağlılığı, müşteri sadakati ile işe adanmışlık durumları arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Aybas ve Kosa, 2018: 105).

2.2. İşe Adanmışlığın Önemi

İşlerine adanmış çalışanlar yalnızca bireysel düzeyde kendilerine fayda sağlamakla kalmayıp örgütsel anlamda da işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. İşletme açısından bakıldığında işine adanmış çalışanların işletmeye sağladığı faydalar

aşağıdaki gibi sıralanabilir. Bu bağlamda işine adanmış çalışanlar (Hughes ve Rog, 2008: 749);

- Pozitif bir işveren markası oluşturulması ve geliştirilmesinde büyük katkı sağlarlar,
- Örgüte dair pozitif şeyler söyleme konusunda kendiliğinden isteklidirler,
- Örgütte kalma konusunda istekli olurlar, dolayısıyla çalışan devir hızını minimum düzeye düşürmede önemli rol oynarlar,
- Gösterdikleri çaba üst düzey olduğundan hizmet kalitesi, müşteri tatmini, verimlilik, satış ve karlılık üzerinde etki potansiyeline sahiptirler.

İşe adanmışlık kavramı, diğer örgütsel davranış konuları ile birlikte daha fazla ilgi görmeyi hak etmektedir (Jose ve Mampilly, 2014: 96). Çünkü bahsedilen faydalardan bazıları işletmeler açısından hayati değere sahip faktörlerdir. Aynı şekilde diğer faydalar da azımsanamayacak derecede önemlidir. İşletmelerin bu faydaları sağlamak için çalışanların kendilerini işlerine adamasına katkı sağlayacak çalışmalara ihtiyaçları vardır.

Çalışanlar kendilerini işlerine adadıklarında hem bireysel anlamda daha huzurlu bireyler olarak yaşamlarını sürdürecekler hem de işletmeye oldukça büyük katkılar sağlayan çalışanlar olacaktır.

2.3. İşe Adanmışlıkla İlişkili Kavramlar

Literatürde işe adanmışlık kavramı çoğunlukla benzer kavramlarla ilişkili şekilde incelenmiştir. İşe adanmışlık kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için ilgili olduğu kavramlardan ve bu kavramlarla benzer ve farklı yönlerinden bahsetmek yararlı olacaktır. İşe adanmışlığın ilişkili olduğu düşünülen bazı kavramlar alt başlıklarda incelenmiştir.

2.3.1. İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik

Freudenberger (1974) tükenmişliği başarısızlık, yıpranmışlık, enerji ve dayanma gücünün azalması ya da öngörülemeyen istekler sonrasında kişinin içsel kaynaklarında ortaya çıkan tükenme durumu olarak tanımlamıştır. Chemiss (1980) ise tükenmişliğin yarattığı yoğun stres ve doyumsuzluk sonrası kişinin işinden uzaklaşması şeklinde ortaya çıkan tepki olarak tanımlamıştır (Akt. Basım ve Şeşen, 2006: 16).

Gerçekleştirilen çalışmalar sonucu negatif bir durumu ifade eden tükenmişlik kavramı kendi anlamının tersine "adanmışlık (engagement)" antiteziyle olumlu bir duruma dönüştürülmüştür. Maslach ve Leiter (1997)'da aynı şekilde işe adanmışlığı tükenmişliğin tam tersi bir durumu ifade ettiğini savunmuşlardır. Buna göre; işe adanmışlığın oluşması için tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik yerine "enerji", duyarsızlaşma yerine "aidiyet", düşük kişisel başarı yerine ise "yeterlilik" alt boyutlarına yer verilmiştir (Akt. Ardıç ve Polatçı, 2009: 37).

Ancak Shaufeli ve arkadaşları tarafından ise işe adanmışlık, tükenmişliğin tam tersi olmaktan ziyade kendi başına dinçlik, yoğunlaşma ve adanmışlık boyutlarından oluşan bir kavram olarak ifade edilmiştir (Hakanen, Schaufeli ve Ahola, 2008: 225; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002: 74).

2.3.2. İşe Adanmışlık ve İşkoliklik

İşkolizm kavramı ilk kez Oates (1971) tarafından, kişinin kendini çalışma konusunda kontrol edememesi, sürekli olarak çalışması gerektiğini hissetmesi durumunu ifade etmek için kullanılmıştır (Andreassen, Ursin ve Eriksen, 2007: 615). Araştırmacılardan bazıları işkolikliği olumlu bir durum olarak ifade ederken, bazıları da bu durumun olumsuz olduğunu savunmuşlardır. İşkolizm, işe ve uzun süreli çalışma isteğinden kaynaklanmaktadır (Spence ve Robbins, 1992: 162). İşkolikliği olumlu bir durum olarak gören araştırmacılara göre; işini çok sevmek, çalışmaktan hoşlanmak işte verimliliği ve yaratıcılığı arttırırken iş doyumunu da sağlamaktadır (Harpaz ve Snir, 2003: 292). İşkolizmin olumsuz olduğunu savunan araştırmacılar da işkoliklerin

hayatlarındaki bazı problemlerinden kaçmak için çalışmayı seçtiklerini ve kontrol edemeyecekleri şekilde çalışma arzusu hissettiklerini ifade etmektedir (Temel, 2006: 106).

İşkolik kişiler, sürekli olarak çalışmalarıyla meşgul olmaları, akıllarının hep işlerinde olmasıyla birlikte mükemmeliyetçi, yüksek motivasyonlu, katı, zorlayıcı, sabırsız, becerikli, endişeli, ben merkezli yani bencil kişiler olarak tanımlanabilir. Bunlarla birlikte bu kişiler, sık sık fazla mesai yaparlar ve bunu normalleştirirler, kendilerini işleri ile özdeşleştirirler ve rahatlamaları kolay değildir (Andreassen vd., 2007: 616).

İşe adanmış kişiler yoğun çalışırlar, işlerine gömülürler, işlerini hevesle yaparlar, işlerinde enerjiktirler, görevlerini özümserler, zamanı önemsemezler. Bu bağlamda bakıldığında işkoliklerle benzer özellikler taşıdıkları söylenebilir. Fakat işe adanmış kişilerin bu tutumları işkolik kişilerde olduğu gibi kontrol edemedikleri bir bağımlılıktan kaynaklı değildir (Wilmar B. Schaufeli, Taris ve Rhenen, 2008: 175). Adanmış kişiler için çalışmak, mutluluk verici ve eğlenceli bir durum olarak görülmektedir (Acaray ve Pelenk, 2018: 158; Aybas ve Kosa, 2018: 105; Günbeyi ve Gündoğdu, 2011: 57).

2.3.3. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin çalışmakta olduğu örgüte karşı beslediği bağın gücünü karşılayan ifadedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel performans düzeyine olumlu yönde etki ettiği kabul edilmektedir. Örgütüne bağlı kişilerde işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktıların oranının az olmasının yanında ürün ve hizmet kalitesini de pozitif etkilediği kabul edilmektedir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılık, alt gruplar ya da bireysel çıkarlardan daha çok, örgütün yararını gözetme ve örgüt çıkarlarını korumaya yönelik eğilimlerdir (Balay, 1999: 238).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütte kendi isteği doğrultusunda çalışmasını sağlayan faktörlerden olduğu ileri sürülmektedir. Saygı, gurur gibi etkenlerin bağlılık

seviyesini etkilediğine dair çalışmalara da literatürde rastlamak mümkündür. Örgütsel bağlılık kişi üzerindeki çalışma stresini azaltıcı bir faktör olmasının yanında kişiye aidiyet hissi ve kişisel istikrar da sağlamaktadır. Yani kişiye psikolojik bir aidiyet hissi vermektedir (Koç, 2009: 203).

İşe adanmışlık ve örgütsel bağlılık benzer kavramlar olarak düşünülse de temel olarak birbirinden farklı iki kavramdır. Örgütsel bağlılık, örgüte karşı duygularla ilgili iken, işe adanmışlık ise işin kendisine karşı olan tutumları ifade eder. Bu fark şu şekilde açıklanabilir; kişi işine adanmışsa işinde kendisini enerjik, istekli hissedip işine yoğunlaşabilir fakat bunlar kişinin örgüte de bağlı olduğu anlamına gelmemektedir. Tam tersi düşünülürse; kişinin örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması işine adanmış olduğunu garanti edemez. Çünkü kavramlardan birisi örgüte yönelik tutumları ifade ederken diğeri işe dair tutumları ifade eder. İşe adanmışlıkta kişinin sorumluluk ve bağlılık düzeyi yaptığı işe yönelik tutumlarından ileri gelmektedir. Örgütsel bağlılıkta ise kişinin sorumluluk ve bağlılığını örgütün kendisine dair duygu ve hisleri oluşturmaktadır (Meriç, 2018: 36).

2.4. İşe Adanmışlığın Boyutları

İşe adanmışlığı oluşturan üç alt boyut vardır. Bu boyutlar dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşmadır (absorption) (Turgut, 2011: 156).

2.4.1. Dinçlik (Vigor)

İşe adanmışlığın dinçlik boyutu, çalışanın çalıştığı esnada enerji düzeyinin yüksek olmasını, zihinsel dayanıklılığını, işi için çaba göstermedeki istekliliğini ve kolayca yorulmama gibi özelliklerini ifade etmektedir (Turgut, 2011: 156). Çalışan duygusal olarak güçlü, işi için çaba sarf etmeye kendiliğinden istekli, fiziksel bağlamda enerjik ve dinç, karşısına çıkabilecek engellere karşı güçlü bir şekilde mücadele etme halindedir (Özkalp ve Meydan, 2015: 6). Bütün bu özellikler dahilinde çalışan işi esnasında enerjisini kaybetmez, aynı dinçlikle, istikrar ve kararlılığıyla pes

etmeden çalışmasındaki mücadelesine devam eder (Hatipoğlu ve Örücü, 2018: 101; Turgut, 2013: 2).

İşe adanmışlığın dinçlik boyutuna dair ifadeler aşağıda belirtilmiştir (Turgut, 2011: 165):

i. İşyerimdeyken enerjiyle dolup taştığımı hissediyorum.
ii. İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.
iii. Sabah uyandığımda, işe gitme isteği duyuyorum.
iv. Tek seferde, uzun zaman dilimleri süresince çalışmayı sürdürebilirim.
v. İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum.
vi. İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile her zaman azimle devam ederim.

2.4.2. Adanmışlık (Dedication)

Adanmışlık boyutu, kişinin işine olan bağlılığının yüksek derecede olmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte şevk, ilham, önemlilik hissi, övünç ve mücadele gibi olguları içine almaktadır. Çalışmaya adanmış olan kişiler işlerini ilgi çekici bulurlar, işlerini hevesle yaparlar ve bunu bir motivasyon kaynağı olarak görürler. Yaptıkları işin bir anlamı olduğunu ve amaçlarına hizmet ettiğine inanırlar. Bu durum işleri için mücadele etmelerini ve işleriyle gurur duymalarını sağlamaktadır (Turgut, 2011: 156). Adanmış kişi işine yönelik olarak önem, heyecan, gurur gibi duygular hissetmektedir (Hatipoğlu ve Örücü, 2018: 101). Temel olarak adanmışlık, kişinin işine yüklemiş olduğu anlamı ifade etmektedir. Hissetmiş olduğu heyecan, gurur, heyecan, şevk, heves, övünç gibi duygular doğal olarak kişinin işi ile arasında güçlü bir bağlılık olduğunu göstermektedir (Turgut, 2013: 2). Bunlarla birlikte adanmış kişiler işlerini önemli olarak görüp, karşılaştıkları güçlükleri uğraşmak zorunda oldukları yük olarak değil motive eden bir kaynak olarak algılamaktadır (Othman ve Nasurdin, 2011: 1990-1991).

Adanmışlık boyutuna ilişkin ifadeler şu şekildedir (Turgut, 2011: 165):

i. Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.

ii. İşim konusunda hevesliyim.
iii. İşim bana ilham veriyor.
iv. Yaptığım işle gurur duyuyorum.
v. İşim bana ilgi çekici geliyor.

2.4.3. Yoğunlaşma (Absorption)

İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunda kişi, işine yüksek düzeyde odaklanır ve bu şekilde huzurlu ve mutlu biçimde uzun süre çalışmaya devam etmektedir. Hatta işine tamamen yoğunlaştığı için kendini işine kaptırmakta ve zamanın nasıl geçtiğinin farkına varamamaktadır. Çalışmaktan kendisini alıkoymakta ve ara vermede güçlük çeker (Turgut, 2011: 156). İşini yapmaktan keyif alan birey işine konsantre olmada da zorlanmamaktadır (Schaufeli vd., 2002: 75). İşine tamamen yoğunlaşmış kişi, işine odaklanır ve dalar, zamanın farkına varamaz ve yoğun şekilde çalışmaktan mutluluk duyabilmektedir. Mutlu bir şekilde çalışan birey kolay kolay da işini bırakmak istememektedir (Othman ve Nasurdin, 2011). Bu sebeple yoğunlaşma kavramı kişinin bütün benliği ile işine odaklanmasının yanında mola ihtiyacı hissetmeden işini sürdürmesi olarak ifade edilmektedir (Hatipoğlu ve Örücü, 2018: 101; Özkalp ve Meydan, 2015: 6).

Yoğunlaşma boyutuna dair ifadeler ise şu şekildedir (Turgut, 2011: 165):

i. Çalışırken zaman uçup gidiyor.
ii. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.
iii. Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum.
iv. Kendimi işime verdim.
v. Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.
vi. Kendimi işimden koparıp almam güçtür.

2.5. İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların işe adanmalarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi örgütsel faktörlerdir. Ancak yalnızca örgütsel faktörler tek başına yeterli değildir. Çünkü aynı örgütsel ortamda bulunan tamamen aynı şartlarda faaliyetlerine devam eden çalışanlar birbirlerinden farklı tavır ve tutumlar ortaya koyabilmektedir. Bunun sebebi olarak her çalışanda değişebilen bireysel faktörler gösterilebilir. Yani, işe adanmışlık yalnızca örgütsel faktörlerden etkilenmekle kalmayıp bunun yanında bireysel faktörlerden de etkilenmektedir (Meriç, 2018: 38-39).

Bu sebeple işe adanmışlığı etkileyen faktörler örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.5.1. Örgütsel Faktörler

Yapılan literatür taraması neticesinde işe adanmışlığı etkileyen örgütsel faktörleri işin özellikleri, ödüllendirme ve geri bildirim, örgütsel adalet ve sosyal destek başlıkları altında incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.5.1.1. İşin Özellikleri

Karmaşık ve çok yönlü iş yapan çalışanların, kişisel özellik ve yeteneklerini daha rahat sergileyebilmeleri, daha fazla gelişip daha çok yeni şeyler öğrenmeleri açısından yararlı olduğu ve bunun sonucunda da yaptıkları işin onlara daha anlamlı geleceği düşünülmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre kendisine daha zorlu işler verilen çalışanlar buna karşılık olarak daha yüksek düzeyde adanmışlık göstermektedir (Akt. Ertemli, 2011: 66).

Kaynakların ve iş taleplerinin açık olarak belirlenmesi çalışanlar üzerinde olumlu bir şekilde seyredecek olan motivasyon düzeyini arttıracaktır. Bu durum da adanmışlık düzeyini pozitif yönde etkileyecektir (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

2.5.1.2. Ödüllendirme

İşletmenin çalışanlarına sunduğu ödüller, çalışanların işlerine ve çalıştıkları işletmeye karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunmasını sağlamaktadır. İçsel ve dışsal ödüllendirme olarak iki ayrı ödüllendirme türü bulunmaktadır. İçsel ödüllendirme, işin kendisinden doğan ödüllerdir. İşin öğrenme fırsatının bulunması, özerklik ve çeşitlilik gibi faktörler içsel ödüllendirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışsal ödüller maaş, terfi imkânı, yan haklar, çalışma koşulları gibi faktörlerden oluşmaktadır. İçsel ve dışsal ödüllendirme tatmini çalışanların işlerine bağlılık ve adanmışlık düzeylerini arttırıcı faktörlerdir (Bal, 2009: 19).

Çalışanlara uygun ödüllendirme yapılmadığında uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bunlar bazen çalışanların maaşlarını alamamaları veya sosyal haklarının başarıları ile doğru orantılı olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Ancak bazı durumlarda finansal kazançlardan daha da önemli olarak sosyal ödüllendirme eksikliği görülebilmektedir. Kişinin sıkı çalışmasının görmezden gelinmesi, takdir edilmemesi bu duruma örnek verilebilir. Bu tarz ödüllendirmelerin eksikliği hem çalışana hem de işe değer verilmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da çalışanın işe yabancılaşmasına ve adanmışlık düzeyinin azalmasına yol açmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

2.5.1.3. Geribildirim

Geribildirim, işin gerektirdiği aktiviteleri yerine getirmenin çalışanın performansının etkinliği ile ilgili net bir bilgi sağlaması olarak tanımlanabilir. Çalışanın yaptığı işin sonuçları ile ilgili bilgilenmesi, yapmış olduğu işe dair doğrudan bir geribildirim alması önemli bir durumdur. Geribildirimin yapıcı olması olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Çalışanların yaptığı işte daha etkin ve istekli olmalarını sağlamanın yanında çalışan ve yönetici iletişiminin de iyi ve güçlü olmasını sağlamaktadır. Bilginin doğru bir şekilde ortaya konması ve iletilmesi hem yöneticinin hem de çalışanın performansının gelişimine katkı sağlamaktadır. Çalışanların sergiledikleri performans sonucunda övülmeleri ve takdir edilmeleri, onların

motivasyonunu arttıracak ve aynı performansla devam etmeleri konusunda teşvik edici bir unsur olabilecektir (Bal, 2009: 17).

Geribildirim eksikliği bütün bu olumlu sonuçların gerçekleşmemesine neden olabilmektedir. Bu durum çalışanın tükenmişlik seviyesini de arttırabilmektedir (Maslach vd., 2001: 414). Bakker ve Demerouti (2008: 218)'ye göre de geribildirim, işe adanmışlıkla ilişkili olan iş kaynaklarından bir tanesi olarak ifade edilmektedir.

2.5.1.4. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt içerisindeki çalışanlara kişilere ve gruba, ne derece adil davranıldığına dair algılar ve bu algılara dayanarak çalışanların vermiş olduğu tepkiler olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet işe adanmışlığı etkileyebilecek olan önemli faktörlerden bir tanesidir (Doğan, 2018: 29).

Çalışanların geliştirmiş olduğu tutum ve davranışlar iki adalet türünden ortaya çıkmaktadır. Bunlar dağıtım adaleti ve işlem adaletidir. Dağıtım adaleti, prim, terfi, gelir, sosyal haklar gibi örgütsel olarak meydana gelen kazanımların örgütün geneline dağıtımı yapılırken çalışanların algılamış olduğu adillik seviyesini ifade etmektedir. İşlem adaleti ise, örgüt tarafından karar alınması aşamasında var olan süreçlerin adilliği yönündeki algıların bütünüdür (Altıntaş, 2006: 21). Örgütsel adalet tükenmişliği negatif, işe adanmışlığı pozitif olarak etkileyen faktörlerden bir tanesidir (Maslach vd., 2001: 417).

2.5.1.5. Sosyal Destek

Sosyal destek, kişinin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile arasında bulunan işe dair destekleyici özellikteki sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu destek kişinin işteki hedeflerine ulaşması ve işe olan adanmışlığı için önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Özellikle yönetici desteğinin, günümüz stresli iş dünyasında çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu fikri üzerinde araştırmacılar hemfikirdir. Çalışanın yöneticisinin destekleyici olması yöneticinin iş

beklentilerinin (örn. iş yükü) çalışanın tükenmişlik düzeyindeki bir artışa engel olabileceği düşünülmektedir. Çünkü yöneticinin desteği çalışanın isteklere farklı bir pencereden bakmasına olanak tanıyabilmektedir. Bu destek, çalışanın beklentilerle baş edebilmesi ve işteki performansının artmasına katkı sağlamanın yanında psikolojik ve fiziksel sağlığının da korunmasına katkı yapabilmektedir (Bal, 2009: 11). Çalışma arkadaşları ile pozitif ilişkiler içerisinde olan çalışanlar psikolojik olarak da kendilerini güvende hissedebilmektedir (May, Gilson ve Harter, 2004: 23).

İnsanlar topluluk içinde büyür ve gelişir. Çalışanlar, sevdikleri ve saygı duydukları insanlarla övgü, mutluluk, mizah gibi paylaşımlarla iletişim içinde oldukları ortamlarda daha verimli çalışırlar. Çalışanın işyerindeki diğer insanlarla pozitif ilişkilerini kaybetmemesi oldukça önemlidir. Böyle bir sorunun yaşanmaması da çalışanın ortak değerler çerçevesinde kendisini örgüte ait hissetmesiyle bağlantılıdır. Bu noktada da sosyal destek oldukça büyük önem taşımaktadır. Ortak değerlere sahip bir sosyal destek ortamının olduğu bir işyerinde çalışan daha verimli olabilmekte ve adanmışlık düzeyi de artabilmektedir (Maslach vd., 2001: 415).

2.5.2. Bireysel Özellikler

Çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar işe olan bakış ve eğilimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda bakıldığında öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık, duyguların yönetimi, örgütsel tabandaki benlik saygısı, bireysel farklılık ve özellikler işe adanmayı etkileyen önemli değişkenler olarak kabul edilebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 309; Schaufeli, 2012: 5). Bu bağlamda, literatürde geçen İş Talepleri-Kaynakları Modeli iş ortamının çalışanlar üzerinde meydana getirdiği motivasyon ve esenliği açıklamaya odaklanmıştır. Bu modele göre taleplerin çalışanın enerjisini azalttığı ve çalışanın sahip olduğu kaynakları kullanarak taleplerle başa çıkarak motivasyonunu sağladığı ifade edilmektedir (Turgut, Oktuğ ve Ünal, 2019: 5).

Sosyal Bilişsel Teoriye göre, kişiler kendi motivasyon ve eylemlerine katkı sağlayabilirler. Bu durum çevresel ve bireysel faktörlerin birbirileri ile etkileşim

içerisinde olduklarında ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple kaynağın kişinin kendisinin olduğu, yani kişinin davranışları ile ilgili etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır. Bir başka teori olan Öz-değerlendirme Teorisi de kişisel kaynakla olan özgüven ve dayanıklılığın çalışanların iş ortamlarını algılamaları üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu teoriye göre, kişilerin kendilerini diğer kişileri ve içinde bulundukları dünyayı algılama seviyeleri bilinçaltı düzeyindedir. Bu sebeple bilinçaltı değerlendirmeler (örneğin; kişinin işi ya da iş arkadaşları hakkındaki düşünceleri) daha derin olan öz-değerlendirmelerden etkilenmektedir. Fakat birçok kişi bu öz-değerlendirmelerin kişinin kendi algı ve davranışları üzerinde olan etkisinin farkında olmamaktadır (Bal, 2009: 20).

Hallberg, Johansson ve Schaufeli (2007) tarafından yapılan çalışmada, A tipi davranışın tükenme ve işe adanma ile ilişkili olduğu görülmüştür. A tipi davranış özelliklerinden olan başarı yöneliminin işe adanmayı olumlu etkilediği, yine aynı davranışla ilgili olarak çabuk öfkelenme sabırsızlık özelliğinin ise tükenmişliğe yol açtığı ifade edilmektedir.

2.6. İşe Adanmışlık Düzeyi Yüksek Olan Çalışanların Özellikleri

İşe adanmışlık kavramının daha net anlaşılabilmesi açısından, işe adanmışlık düzeyi yüksek olan kişilerin bazı öne çıkan özellikleri aşağıda belirtilmiştir. İşe adanmışlık boyutlarının yanı sıra bu özelliklere de yer vermenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu özellikler temel hatları ile şu şekilde gösterilebilir (Hatipoğlu ve Örücü, 2018; Othman ve Nasurdin, 2011; Özkalp ve Meydan, 2015; Schaufeli vd., 2002; Turgut, 2011, 2013):

- İşlerinde genel olarak daha enerjiktirler.
- İşe gitmede istekli ve işte dinamik olurlar.
- Çalışma esnasında beklenmedik bir problemle karşılaştıklarında bu onları yıldırmaz.
- Yaptıkları işle gurur duyarlar.

- Gerekli durumlarda iş arkadaşlarına yardımcı olmaktan çekinmezler ve örgütsel problemlerin giderilmesinde gönüllü olarak rol oynarlar.
- İşlerine daha iyi konsantre olurlar.
- Kurumsal imajın zedelenmesine sebebiyet verebilecek söylemlerde bulunmazlar.
- Çalışma istekleri sebebiyle fazladan işlere dahil olmaya eğilimlidirler.
- Zamanın geçtiğinin farkına varmayacak derecede işlerine adapte olurlar.
- Genellikle işe geç kalmama konusunda titiz davranırlar.

2.7. İşe Adanmışlığı Sağlama ve Arttırma Stratejileri

Literatürde iş kaynakları ve kişisel kaynaklar işe adanmayı kolaylaştırmaktadır (Ertemli, 2011: 66). Çalışanların işe yönelik tutumlarını etkileyen pek çok etkenden bahsedilebilir. Organizasyon içerisinde beceri çeşitliliğinin olması çalışanların öğrenme potansiyelini pozitif etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanın kendine olan güvenini ve beceri seviyesini arttırır, kararlara katılımının sağlanması ve sosyal destek ise kişinin aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011: 4-28).

İşe adanma ancak organizasyon dahilinde birey ve örgütün en iyi derecede uyumu ile söz konusu olabilmektedir. Bu uyumun gerçekleşebilmesi içinde bazı gerekliliklerin yerine getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar da; orantılı iş yükü, kararlara katılımı sağlama, kontrol duygusu, doğru ve düzgün ödül sistemi, destekleyici bir aidiyet duygusu, adalet, hukuk, anlamlı ve değerli bir iş olarak sıralanabilir (Maslach vd., 2001: 419).

2.7.1. Örgütsel Düzeyde İşe Adanmışlık Sağlama Stratejileri

İşe adanmışlığı meydana getirmek için ilk olarak her bir çalışanın kendisini ait hissedebileceği bir örgüt kültürü oluşturulması gerekir. Bu kültürün de adalet üzerine kurulması gerekir. Çalışanları işe adanmaya yöneltici bir kültür meydana getirmek için

ihtiyaç duyulan gereklilikler şu şekildedir (Bowles ve Cooper: 2012'den (Akt. Çankır, 2016):

- Güven ortamı oluşturma,
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirebileceği bir sistem meydana getirme,
- İletişim olanaklarını mümkün olduğunca etkin kullanma,
- Çalışanların kendilerini enerjik hissedebileceği enerjik bir çalışma ortamı yaratma,
- Kişisel ihtiyaçların karşılanması hususunda yaklaşımın esnek olması,
- Yetenekleri geliştirme ve organizasyon üyelerine etkin şekilde koçluk yapma,
- Yüksek performans göstermeye teşvik etme,
- Adanmışlığı arttıran etkenleri yakından takip etme,
- Organizasyon üyelerine sahip çıkma,
- Çalışanların saygı duyduğu ve bütün çalışanları peşinden sürükleyebilen etkin bir liderlik,
- Duygusal zekaya vurgu yapılmalı,
- "Ben" yerine "biz" algısını ön planda tutan bir örgütsel ortamın oluşturulması.

İşe adanmışlığı sağlamak adına yukarıda vurgulanan unsurlara ek olarak aşağıdaki belirtilen örgütsel stratejiler de işe adanmanın örgüt bütününde kabul edilmesi için çok önemli bir yer tutmakta ve yakından takip edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 39).

- Çalışanların serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımını sağlamak,
- Çalışanların başarılarını takdir etmek,
- Adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmak,
- İş yükünü dağılımını eşit şekilde yapmak,
- Takım çalışmalarını desteklemek,

- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Gerekli durumlarda ek donanım ve personele başvurmak,
- Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek ve bunlara çalışma saatleri içerisinde yeterli vakit ayırmak,
- Hizmet içi eğitim planlamaları yapıp uygulamak,
- İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar oluşturmak,
- Öğle yemeği dinlenme zamanlarını iş ortamından uzaklaştırıcı ve rahatlatıcı ortamlarda gerçekleştirmek,
- Örgüt içi ve kişiler arasındaki iletişimin sağlıklı ve kaliteli olmasını sağlamak,
- Çalışanlara üst yönetimin desteğini hissettirmek,
- Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri edinmelerini sağlamak,
- Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
- Uzun çalışma saatlerini daha kısa hale getirmek,
- Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,
- Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
- Yerinde bir terfi politikası izlemek,
- Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını arttırıcı çalışmalar yapmak,
- Kariyer için fırsatlar yaratmak.

2.7.2. Bireysel Düzeyde İşe Adanmışlık Sağlama Stratejileri

İşe adanmışlığı bireysel düzeyde de arttırabilecek bazı stratejiler mevcuttur. Bu stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40):

- İşe adanmaya dair bilgi sahibi olmak,
- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını doğru belirlemek,
- İşe dair gerçekçi beklenti ve hedeflere sahip olmak,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,
- Kişisel hobi edinmek,

- İşe başlamadan önce işin risk ve zorluklarına ilişkin bilgi sahibi olmak,
- Zaman yönetimi konusunda başarılı olmak,
- Tatile çıkmak,
- İş ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,
- Huzurlu bir yaşam tarzı benimsemek,
- Kendini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek,
- Kişinin, insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabul etmesi.

2.8. İşe Adanmışlığın Sonuçları

İşe adanmışlık, örgütsel bağlılık, yüksek motivasyon, verimlilik, iyi ve sağlıklı olma, ekstra rol davranışı ve yüksek iş performansı gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez ve Schaufeli, 2003: 49; Taştan, 2014: 153).

Çalışanların işe adanması günümüzdeki modern örgütlerin sahip olmak istediği bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. İşe adanma, çalışanların kendilerini işlerine ne derece verdiklerini, işlerini ne derece istekli yaptıklarını ortaya koyan psikolojik bir durumdur. İşine adanmış çalışanlar gün içerisindeki işleri konusunda kendilerini oldukça hevesli hissetmekte ve daha çok çalışma isteği duymaktadırlar. Diğer çalışanlara göre daha verimli olmayı ve organizasyonun istediği çıktıları elde etmeyi arzu etmektedirler (Roberts ve Davenport, 2002: 24). Bununla birlikte işe adanmış çalışanlar daha iyi işler yapma arzusunda olup diğer çalışanlara göre daha az işten ayrılma eğilimindedirler. Bu da organizasyonlara maliyet anlamında da katkı sağlayabilmektedir (Erim, 2009: 224).

İşe adanmanın örgütsel ve bireysel düzeydeki çıktıları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır (Gupta ve Sharma, 2016: 57-59).

2.8.1. İşe Adanmışlığın Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

- Çalışan verimliliği
- Çalışan tutundurması
- Örgütün dışarıya karşı savunulması
- Başarılı bir örgütsel değişim
- Müşteri sadakati
- Yöneticinin öz yeterliliği
- Denge uyumu

2.8.2. İşe Adanmışlığın Bireysel Düzeydeki Sonuçları

- Beklentilerin gerçekleşmesi
- Çalışanda isteğe bağlı olarak çaba gösterme
- Çalışan sağlığı
- Çalışan mutluluğu
- Çalışan performansında yükseliş

Yukarıda da belirtildiği gibi, işe adanmanın örgütsel ve bireysel bağlamda birçok olumlu etkisinin olduğu ortadadır. Bahsedilen stratejilerin uygulanması ve çıktılarının değerlendirilmesi gerek kısa gerek uzun vade de hem örgütün hem de çalışanların yararına olacaktır ve göz ardı edilmemelidir.

2.9. İşe Adanmışlığa Yönelik Yapılan Görgül Çalışmalar

Özyılmaz ve Süner (2015) işe adanmışlığın çalışanın işyeri tutumlarına etkisini incelemek amacıyla Hatay'da faaliyet gösteren dokuz farklı işletmede 268 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada işe adanmışlığın çalışanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığını pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyetini ise negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Büyükbeşe ve Gökaslan (2018) işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada Diyarbakır'da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir tekstil firmasında çalışan 112 kişinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunamazken işe gömülmüşlükle işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Işık ve Kama (2018) çalışanların örgütsel destek algılarının iş performanslarına etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünü tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bitlis'te görev yapan farklı branşlardaki 378 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada anket tekniği kullanarak elde ettikleri verilerin analiz sonuçlarında örgütsel desteğin, işe adanmışlık ve işgören performansı üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmüştür.

Akünal (2018) yaptığı çalışmayla örgüt kültürü ile işe cezbolma arasındaki ilişkiyi bulmayı hedeflemiştir. Elde ettiği verilerin analizleri neticesinde örgüt kültürü ile işe cezbolma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kartal (2017) çalışmasında sağlık çalışanlarında işe cezbolma, işe yabancılaşma ve performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir. Ankara'da bulunan kamu, üniversite ve özel hastanede görev yapan 493 sağlık çalışanından elde ettiği verilerin analizi neticesinde sağlık kurumlarında çalışan bireylerin işe cezbolma düzeylerinin performanslarına etkisinin olumlu ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Meriç (2018) endüstriyel işletmelerde çalışanların A Tipi kişilik özelliği ile işe cezbolma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Anket tekniği kullanarak 108 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırma neticesinde elde ettiği verilerin analizi sonucunda A Tipi kişilik özelliği ile işe cezbolma arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır.

Kanbur ve Kanbur (2018) yaptıkları çalışmayla çalışanların presenteizm (işte varolamama) davranışları ile işe adanmışlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın verilerini Kastamonu'da faaliyet gösteren bir tekstil

firmasında çalışan 239 kişi üzerinde anket tekniği uygulayarak elde etmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışanların presenteizm ve işe adanmışlık davranışları arasında negatif ve anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

III. BÖLÜM

YARATICILIK, ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YÖNETSEL YARATICILIK

Çalışmanın üçüncü bölümü kapsamında, gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yaratıcılık, örgütsel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık kavramları irdelenecek ve açılanacaktır.

3.1. Yaratıcılık Kavramı ve Kapsamı

Günümüz iş dünyasında, gelişme ve değişimlerin son derece hız kazanmasıyla birlikte çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarının değişim ortamına uygun hale getirilmesinde yalnızca süreç, yapı ve teknolojik anlamdaki sürdürülebilir başarı için yetersiz kalmıştır. İnsan faktörünün öneminin gün geçtikçe açığa çıktığı günümüz iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek ve bunu koruyabilmek adına süreç, yapı ve teknolojik gelişmelerle birlikte çalışanların yaratıcı düşüncelerinin geliştirilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Bakan, 2004: 182).

Türkçeye yaratıcılık olarak geçmiş kavram İngilizce “creativity” kelimesinin karşılığıdır (Amabile, Barsade, Mueller ve Staw, 2005; Rhodes, 1961; Stein, 1953; Unsworth, 2001) . Latince ise “creare” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı ise oluşturmak, meydana getirmek, yaratmak olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yaratıcılığın sanatla birlikte bilimde de önemi artmıştır. Genişleyen rekabet ortamı ve önceden tahmin edilmesi oldukça zor olan teknolojik gelişimler sebebiyle yöneticilerin çalışanlarını yeniliklere ve mevcut yeteneklerini geliştirmeye yöneltmesi zorunluluk haline gelmiştir. Yaratıcılık bireysel, toplumsal ya da niteliksel olarak yeni oluşumlar üretmeyi amaçlayan bir süreçtir. Yönetim alanında yaratıcılık, değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme, bir düşünce ya da probleme yeni çözümler geliştirip bir işi farklı bir biçimde gerçekleştirme olarak ifade edilmektedir. Yaratıcı çalışanlar

sürekli olarak bir öğrenme durumunda olmakla birlikte bunu yaşamları boyunca sürdürme eğilimindedirler. Bireysel yaratıcılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, yetersizlik ve bilgisizliklerinin farkında olup bu bağlamda yüksek bir özgüvene sahiptirler (Amabile ve Conti, 1999: 630-637).

Yaratıcılık yalnızca zihinsel düşüncelerden ibaret olmamakla birlikte hayal gücü, duygu, duyu ve bütün bu etkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri ile de ilgilidir (İnce ve Gül, 2006: 227). Yaratıcılık mevcut durumları analiz edebilme, fikirleri bir araya getirebilme, gerektiğinde değiştirebilme ve müdahale edebilme sürecini ifade etmektedir. Dolayısıyla yaratıcılık bir süreç olarak ele alınmalıdır. Yaratıcı kişiler, karşılaşılan sorun ve problemlere çözüm odaklı yaklaşıp bu amaçta yoğun çaba gösteren ve bu süreçte değişiklik ve müdahalede bulunma eğiliminde olan kişilerdir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

İşletmelerin varlıklarının devam ettirebilmeleri, karlılıklarını arttırmaları, müşterilerin beklentilerini karşılayabilmeleri gibi amaçların gerçekleşmesi için yaratıcılığın yalnızca tespit edilebilmesi değil ondan yeterince verim alınabilmesi ile ilişkilidir. Bu sebeple yönetim, yaratıcı çalışanları daha fazla desteklemektedir. Bazı çalışanların yaratıcılık düzeyleri diğer çalışanlara oranla daha fazladır. Ancak bu durum, diğer çalışanlarda yaratıcılık özelliğinin olmadığı anlamını taşımamaktadır. Her çalışan yaratıcılık potansiyeline sahiptir. İyi ürün ve hizmet yeterliliği için yaratıcılıktan yeterince faydalanılması gerekmektedir. Yaratıcılık aynı zamanda problemlere karşı yeni çözüm yolları ve yeni düşünce ve fikirlerin üretilebilmesidir. Yaratıcılık ele alınırken bir faaliyet ya da süreç olarak incelenmelidir. Bireysel yaratıcılıklar, kurumsal bazda harmanlandığında süreç, sistem ve prosedür yardımıyla geliştirilerek örgütsel boyuta ulaştırılabilir. Yaratıcılık kavramı yararlı ve yeni fikirlerin bütün alan ve süreçlerde uygulanabilmesidir. Bununla birlikte yaratıcılık işletmedeki çalışanları yeni ve yararlı fikirler üretmeye güdülemektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000: 425-426).

Yaratıcılık; düşünebilme, olaylar, kavramlar ve durumlar arasında ilişkiler kurabilme ve bunlara dair sonuçlar ortaya çıkarabilme yeteneği olarak insanın

çevresindeki diğer canlı varlıklardan ayrılmasını sağlayan en önemli özelliklerinden bir tanesi olarak görülmektedir (Yıldırım, 2007: 110) .

Yaratıcılık, kişinin kendini ve dünyayı değiştirme eylemi olarak kabul edilebilir. Bu eylem algılamalar, yeni duyarlılıklar, yeni düşünceler, farklı deneyimler ve yeniden üretim yollarıyla ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılığın en etkin şekilde gösterilebileceği alanlar üretim ve bilimsel düşünme şeklinde ifade edilebilir (Balay, 2010: 45).

Yaratıcılık kavramı literatürde yenilikçilik kavramı ile sıklıkla karıştırılabilmektedir (McLean, 2005: 227; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993: 293). Yenilikçilik (inovasyon), yaratıcılık sayesinde ortaya çıkarılmış ürün, fikir ya da faaliyetin örgüt bünyesinde kullanıma geçilmiş hali olarak belirtilebilir (Çelik, İraz, Çakıcı ve Çelik, 2014: 100).

3.1.1. Yaratıcı Düşünce

Yaratıcılık ve yaratıcı düşünce 21.Yüzyılın en önemli kavramları arasında yer almaktadır. Yaratıcı düşünce, esnek düşünce ve yeni fikirlerle alışılmış olanın dışında çözüm ve yöntemler ortaya çıkarabilecek biçimde farklı organize edilebilen anlayış olarak tanımlanabilir (Çınardal ve Diri, 2013: 68).

Günümüz rekabetçi iş ortamı küresel rekabetin içinde olan işletmeleri avantaj elde edebilmek için ürün ve hizmetlerinde iyileştirme yapmanın yollarını aramaya zorlamaktadır (Andriopoulos, 2001: 835) . Değişimin de etkisiyle ortaya çıkabilecek sorunlarda en önemli çözümlerin başında yenilikçi çalışmalar yani yeniliğe açıklık gelmektedir. Günümüzde işletmelerin başarılarındaki büyük rolün, insan faktörünün geliştirilmesi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin yenilik süreci ile hayata geçirilmesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabilmesi günümüzde işletmelerin hayati fonksiyonları arasında bulunmaktadır (Kapu ve Baştürk, 2009: 524). İşletmelerin gerilemesine yol açabilecek durumların engellenebilmesi için yaratıcı fikirler ortaya çıkarılabilecek ve geliştirilebilecek uygun ortamın hazırlanması oldukça önemlidir.

Yaratıcı düşünebilen insanlar yaratıcı düşünemeyen insanlara göre düşünce anlamında daha esnektirler. Karşılaştıkları olaylara ve durumlara karşı daha kolay uyum sağlayabilirler ve daha dikkatlidirler. İletişim halinde oldukları insanların değer verdikleri objeleri anlayarak bu bilinçte hareket edebilirler. Tavır ve tutumlarını karşı tarafa göre şekillendirebilirler (Erdoğdu, 2006: 63).

İnsanların şu an elinde olan bütün özgün ve üstün yapıtlar yaratıcı düşünceye sahip kişiler tarafından yaratılan eserlerdir. Yaratıcılık özelliklerine sahip kişiler hem içerisinde bulunduğu toplumun hem de insanlığın gelişmesine büyük katkı sağlama potansiyelindeki kişilerdir (Ersoy ve Başer, 2009: 129). Organizasyonel düzeyde ise işletmelerin yaratıcı kişiliğe sahip çalışanların yaratıcı fikirlerinden, yenilikçi düşüncelerinden faydalanmaları işletmelere büyük katkı sağlayacaktır.

3.1.2. Yaratıcılığın Önemi

Birey ya da örgüt fark etmeksizin başarının gösterimi, dış çevredeki değişime tepki ve direnç yerine içsel olarak değişimi kabullenerek gelişmeleri yönlendirebilmektir. Toplumların gelişmişlik düzeyleri değerlendirilirken, öne çıkan beş düzlemden bir tanesi, kendi iradeleri ve yaratıcılıkları ile değişime ayak uydurup yön vermeleri önemli rol oynamaktadır (Yıldırım, 2007: 111).

Ülkelerin ekonomik ve sosyal oluşumlarının büyük bölümünü etkileyen işletmeler; sosyallik ve parasal güç olarak da önemli bir yere sahip olan işletmelerdir. Ekonomiyi etkin ve etkili bir şekilde elinde tutmak isteyen ülkelerin, değişim ve yenilikleri takip edebilen, gerektiğinde bu yenilik ve değişimleri kendisinin yaratabilme etkisinin olduğu, sürekli yükselen ve büyüyen kurum ve kuruluşlara sahip olması gerektiği bir gerçektir (Özgen ve Yalçın, 2006: 5). Bu nedenle yaratıcı ve yenilikçi düşünce anlayışı, sadece işletmeler için önemli olmakla kalmayıp bağlı bulundukları ülke ve toplum için de oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Yaratıcılık ve yeniliğe gerekli önemi göstererek kendilerini sürekli olarak yenileyip güncel olan işletmeler, globalleşmenin etkilediği belirsiz çevre

sorunlarından daha az etkilenip, zorlu ve yoğun rekabet ortamında başarılı bir şekilde ayakta kalabilmektedir (Akdoğan ve Kale, 2012: 166).

İşletmeler tüketicilere sundukları ürün ve hizmetlerle varlıklarını devam ettirirler. Bu sürecin devamlılığını sağlayabilmek adına en iyi ürünü, en kısa zamanda, en uygun fiyatlarla tüketiciye sunmaları gerekmektedir. Küresel rekabet, işletmeleri ürün ve hizmetlerini geliştirmek, en kısa zamanda teslim etmek ve en uygun fiyata sunmak için gelişme yolları aramaya zorlamaktadır. Bunu sağlamanın en önemli yolu yaratıcılığı desteklemek ve gelişmesi için ortamları uygun hale getirmektir (Akın, 2010: 213).

Günümüzde yaratıcılık kavramı kurum ve kuruluşlar için çok önemli bir hale gelmiştir. Eskiden yaratıcı örgüt olma fikri bir fantezi olarak algılanırken artık göz ardı edilemeyen bir gereklilik haline dönüşmüştür. Yaratıcılığın işletmeler için önemi şu şekilde aktarılabilir (Samen, 2008: 367):

- Bilginin teknoloji ile desteklenmesi,
- Bilgi çağına uyumu kolaylaştırma,
- İşletmelerin ihtiyaçlarını yeniden belirlemesi,
- Çalışanların yaratıcı iş beklentilerini karşılama,
- Yeni olan fikirlere öncelik,
- İşletmelerin pazar alanlarındaki değişimler,
- Küresel rekabet,
- Yönetimdeki düşünce yapısının değişmesi.

Yukarıda bahsedilen bütün faktörler yaratıcılığı daha da zorunlu hale getirmektedir. Çünkü bir işletme içinde bulunduğu çağa ve değişime direnerek hayatta kalamaz (Samen, 2008: 367). Yaratıcılık örgütsel ve bireysel anlamda sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için de bireysel anlamdaki yaratıcılığın çalışanlar tarafından içselleştirilerek açığa çıkarmasını sağlamaları gerekmektedir. (Castro, Gomes ve Sousa, 2012: 171)

3.1.2.1. Yaratıcılığın Bireyler Açısından Önemi

Bireyler tarafından oluşturulan grup, topluluk ve birliktelikler içinde bulunulan dünyanın temel faktörlerinden biridir (Yeloğlu, 2007: 134). Yaratıcılık doğasının gereği olarak bireysel kabul edilmektedir. Grup etkinliklerinin yaratıcılığı ise bireysel anlamda yaratıcılığı hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı faaliyetlerdir. Örgüt üyesi olan her bireyin belirli düzeyde yaratıcılığa sahip olduğu ve bu yaratıcılığı geliştirebileceği kabul edilmektedir. Bu düşünceye sahip birey, amaç aynı olsa da bu amaca ulaşmak için farklı yöntemler, yollar ve çalışmalar ile ulaşma eğilimindedir. Bireyin yenilik mekanizması amaca ulaşmada herhangi bir engelle karşılaştığında kendiliğinden devreye girer. Bu durumda amaca ulaşmada ortaya çıkarabileceği her fikir, gruplar halinde çalışma eğilimi, esneklik ve oluşan adaptasyonu yaratıcılığını içermektedir (Acuner, Baki ve Cengiz, 2004: 326-327). Örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve gelecek hedeflerine ulaşabilmesi için yaratıcı düşünce bağlamında birey ve örgütün uyumu hayati değer taşıyan faktörlerden bir tanesi olarak kabul edilebilir.

3.1.2.2. Yaratıcılığın Örgütler Açısından Önemi

Örgütlerin başarılı ve rekabetçi olabilmelerinde yenilik ve yaratıcılık son derece önemli bir yere sahiptir. Çalışanların bireysel beklenti ve özellikleri ile uyumlu bir işyerinde çalışması bireyin performansını arttırmakla birlikte kendini daha iyi ifade etmesini, kendini geliştirme istediğini de arttırmaktadır. Bununla birlikte günümüz iş dünyasında gerçekleşen radikal değişimler, ekonomik dalgalanmalar, sosyal değişimler, işletmelerdeki hareketli ve yoğun tempolar birtakım yenilikler ve farklı uygulamaları zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada örgüt üyelerinin yaratıcı katkısıyla gerçekleşen yenilikler işletmelere rekabet üstünlüğü ve gelecek hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlamaktadır (Eşitti ve Erdem, 2017: 476-477).

Bireylerin farklı ve yeni fikirler ortaya koyması, kendi iş yapma tarzının örgüt hedef ve süreçleri ile uyumluluk göstermesi üretilen üründen hizmetin kalitesine kadar organizasyon bünyesine katkı sağlamaktadır. Bu anlamda çalışanların yaratıcı faaliyet

ve düşüncelerde olmasının örgütler açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir (Özsoy, 2013: 264).

3.1.3. Yaratıcılık Türleri

Yaratıcılık, alışılmışın dışında özgün olan sonuçlar ortaya çıkarma yeteneği olarak tanımlanabilir. Ortaya çıkan bu sonuçların aynı zamanda belirli bir ölçütte de yararlı olması beklenmektedir (Savieski, 2004: 9).

Üst düzey bir rekabet ortamının oluştuğu günümüzde, hızla büyüyen işletmelerin çoğunlukla Ar-.Ge çalışmalarında yeterince özen gösteren ve önem veren işletmeler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum bu işletmelerin yenilikçi işletmeler olduğunu göstermektedir. İşletmelerin büyüyebilmeleri ve mevcut faaliyetlerine aynı etki ile devam edebilmeleri için kurum adına yenilikçi fikirler ortaya çıkaran işletmeler olmaları gerekmektedir. Bu durumun işletmeler için yalnızca büyüme ve mevcut büyüklüğünü koruma avantajı sağlamakla kalmayıp kuruma güç katacağı, gelişme olanağı sağlayacağı ve içince bulunduğu sektörde ayrıcalık sağlayacağı söylenebilir. Farklı fikirler kazanmak isteyen işletmeler yaratıcılıklarını geliştirmek zorundadır. Yaratıcılık aynı zamanda yenilik getirir ve yenilik, değişime yönelik tutumlarda şeffaf olmayı gerektirmektedir (Mucuk, 2003: 367). Kullanım alanlarına göre değerlendirildiğinde üç farklı alanda yaratma yeteneğinin olduğu söylenebilir. Bunlar (Savieski, 2004: 10):

- Bilimsel yaratıcılık: Bilimsel yöntemler kullanarak bilimsel yasa ve kurallara uygun olarak yeni bir şey ortaya çıkarma sürecidir.
- Sanatsal yaratıcılık: Genellikle bireylerin doğuştan sahip olduğu yaratıcılık yeteneğidir, fakat eğitimle geliştirilebilir.
- Teknolojik yaratıcılık: Kaynağını bilimsel buluşlardan alan ve belli bir piyasa hedefi oluşturması beklenen, yaratıcılığın üretim odaklı olan türüdür.

Yaratıcılığın temelinde birey olmasına rağmen örgütlerin ana kaynağının insan olması örgüt yönetiminin insanlar tarafından gerçekleştirilmesi nedeni ile yaratıcılık, bireysel boyutunun yanı sıra örgütsel boyutuyla da ele alınmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın amacı doğrultusunda yaratıcılık önce bireysel boyutta sonra da örgütsel boyutuyla değerlendirilecektir.

3.1.3.1. Bireysel Yaratıcılık

Bireylerin yaratıcılıkları, örgütsel yaratıcılık için günümüzde oldukça önemli bir yere sahiptir ve örgütlerin başarı ve süreklilikleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel yaratıcılığın oluşmasında bireylerin yaratıcılığının ortaya çıkması çok önemlidir (Yılmaz ve İraz, 2013: 834).

Bireyler, yaratıcılık kavramının ortaya çıkmasında kaynak olarak görülmektedir. Bireylerin yaratıcılığını geliştirmek için onların güdülenmesi gerekmektedir. Bu güdülemenin temelini ise örgüt ortamı, örgütün sahip olduğu kültür ve yöneticilerin davranış şekilleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığa ulaşabilmek için öncelikle bireyin kişilik yapılarının ve özelliklerinin nasıl olması gerektiği ortaya çıkarılmalıdır (Hacımustafaoğlu, 2008: 54).

Yaratıcılık kavramı günümüzde çok sık kullanılmasına rağmen zaman zaman yanlış ifade edilmektedir. Bireysel anlamda yaratıcılık, olmayan bir şeyi ortaya çıkarma yani yoktan var etme anlamına değil; bireyin zihninde depolanmış bilgilerin daha önce başkalarının fark edemediği ilişkileri görmesi ve açığa çıkarması anlamını taşımaktadır (Cengiz, Acuner ve Birdoğan, 2007: 100).

Yaratıcılığın ortaya çıkmasında kişilik faktörlerinin etkili olduğu söylenebilir. Bu kişilik faktörleri üç ana kategori altında toplanabilir. Bunlar (Yıldırım, 2007: 112):

- Bilgi: Genel ve özel bilgi, yeni bağlantılar oluşturabilme, özgür düşünebilme için yapı taşları oluşturur.

- Entelektüel yetenekler: Bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilmek ve yeni uygulamalara dönüştürebilecek zihinsel yeteneklerdir.
- Kişilik, karakter yapısı: Bireyin enerjisinin ortaya çıkmasını sağlayan duygusal yönü, modu, aktiviteleri, kişinin bilgi ve becerilerini etkili şekilde kullanabilecek biçimde risk alması ve bunları uygularken özgün fikirler ortaya çıkarabilme yeteneğidir.

Yaratıcı bireyler düşünce konusunda bağımsız olma yeteneğine sahiptir ve risk alabilirler. Örgütün bütünü ve bilginin yorumlanmasını yaparken sıradan kalıpların dışına çıkarlar (Yılmaz ve İraz, 2013: 834). Bu bağlamda yaratıcı birey, yeniliklere karşı ilgili, kendisini sınırlayan etkenleri aşmak için çaba gösteren ve dünyaya açık olan bir varlık olarak tanımlanabilir (Sungur, 1997: 60). Yaratıcı bireyler sıradanlığın dışındaki kişilerdir. Yeni yollar denemekten çekinmezler, belirsizliklerden kaçınmak yerine üstüne gidip kaotik durumlarda farklı çözümler üretebilen kişilerdir. Bununla birlikte mizahi yönleri güçlü bireylerdir, işin gerçekleştirilmesine uymayan kurallara uymazlar, rutin işlerden sıkılırlar, kestirme yolları tercih ederler, değişimden ve değişmekten keyif alırlar. Sezgileri, hayal güçleri ve önsezileri algılayıp kavrayabilme yetenekleri güçlü olan kişiler olarak ifade edilebilir (Saraçoğlu, Duran ve Taşkın, 2010: 4).

Bazı bireyler yaptıkları işten zevk almada ya da uğraş gerektiren işler yapmada diğer bireylere göre daha fazla istekli olmaktadır. Bu bireylerin yetenek yönünden diğer bireylere göre daha farklı özelliklere sahip oldukları ve yaratıcılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Yaratıcılık düzeyleri yüksek olan bireyler genellikle diğerlerine göre daha farklı amaçları, beklentileri, yaklaşımları, değerleri ve yöntemleri olan kişiler olarak görülmektedir (Balay, 2010: 47). Örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesi ve organizasyonel düzeyde yeni yeteneklerin ortaya çıkarılabilmesi için kişilerin bireysel yaratıcılığa teşvik edilmesi ve buna uygun ortam oluşturulması gerektiği söylenebilir (Shin, Park ve Lim, 2013: 73).

3.1.3.2. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, örgütün bütün fonksiyon ve faaliyetlerinde yaratıcı düşünceden yararlanılması olarak tanımlanabilir (Shalley ve Perry-Smith, 2001: 2). İşletmelerin çağımız iş dünyasında yenilikçi örgütler olmak için örgütsel anlamda yaratıcılık kavramına önem vermeleri gerekmektedir.

Örgütsel yaratıcılığın yönetsel yaratıcılık boyutu çalışmanın ana değişkenlerinden birini oluşturması nedeniyle ilerleyen başlıklarda tek bir kavram olarak ayrıntılı şekilde irdelenecek ve açıklanacaktır.

3.1.4. Yaratıcılık Süreci ve Aşamaları

Örgüt yapıları araştırmalarında, yenilik ve yaratıcılık kavramları birey, grup ve örgüt dahilinde sıkça ele alınan konulardır. Örgütsel anlamda birey ve grupların örgüte dahil olmaları ve örgütün çıkarlarını gözeten davranışlarda bulunmaları bazı nitelikleri de ortaya çıkarmaktadır. Daha çok açık sistem yaklaşımını kabullenmiş örgütlerde, çevre ile ilişkilerin öneminin kavranması çok önemlidir. Bu durum bir yandan örgütün gelişimini sağlarken diğer yandan da rekabet içerisinde olduğu örgütlere karşı avantaj elde etmesini sağlamaktadır. Örgütün bütün kademelerindeki bireyler örgüte katkı sağlayabilmektedir. Üst düzey yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar gerçekleşecek olan faydanın örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığı için olumlu etkilere sahip olduğu söylenebilir (Yeloğlu, 2007: 134).

Geçmişin etkinlik odaklı organizasyonları artık çağımızın gerekliliklerini karşılamada yeterli olmamaktadır. Gelecek odaklı bir örgüt olabilmek için yeni ve farklı olanın yapılması gerekmektedir yani yaratıcı bir örgüt olunması gerekmektedir (Samen, 2008: 367).

Yaratıcılık bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bir problem çözüme kavuşturulmak istendiğinde veya sonuca farklı yöntemler kullanarak ulaşılmaya çalışıldığında yaratıcılığa süreç bilinciyle yaklaşılmalıdır (Ortatepe, 2001: 25). Yaratıcı düşünce ya

da fikirlerin ortaya çıkışı belirli aşama ve süreçlerin sonuca ulaşmasıyla gerçekleşmektedir. Bu aşamalar şu şekilde aktarılabilir (Yıldırım, 2007: 114):

1- Hazırlık aşaması: Problemlerin belirlendiği aşamadır. Sorunun hissedilip ilgilenilmesi gereken şeylerin farkına varılmasıdır.

2- Veri toplama aşaması: Probleme yoğunlaşılan aşamadır. Bu aşamada soruna dair bütün bilgiler toplanır.

3- Kuluçka aşaması: Gerekli olan bütün bilgiler toplandıktan sonra bir süreliğine saklanır. Bu sayede sınırlılıkların gevşetilmesine olanak sağlanır.

4- Aydınlanma aşaması: Probleme ilişkin çözümün belirmeye başladığı aşamadır. Problemi çözüme kavuşturmak için, tahmin edilemeyen bir zamanda farklı bir düşünce akla gelebilmekte, fikir not alınmaktadır. Ani bir fikirle düşüncenin oluşmasına yönelik anlık bir dönem gerçekleşmektedir. Bu aşamada fikir aniden somutlaşır. Yaratıcılık sürecinin en kısa etabıdır (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 65).

5- Doğrulama aşaması: Bu aşamada, mantıklı açıklamalarla ya da deneylerle yeni fikrin çözümünde etkili olacağı savunulur. Yaratıcılık sürecinin bilinçli ve akılcı olan aşamasını oluşturmaktadır.

3.1.5. Yaratıcılığın Sonuçları

Yaratıcılık hem örgüt hem birey-örgüt bağlamında çift yönlü olmaktadır. Daha açık bir ifade ile yaratıcılığın birey ve örgütleri etkilediği gibi, birey ve örgütler de yaratıcılığı etkileyebilir. Birey ve örgütlerin ulaşmak istedikleri hedeflere yaratıcılık olgusu ile aslında zarar veren, yanlış olan yöntemlerle varmaları da söz konusu olabilmektedir. Örgüt ya da bireyler bu fikirlerin zararsız olduğunu aktarmaya çalışsa da bazı birey ya da örgütler tarafından negatif yönlü olarak algılanabilmektedir. Bu

bağlamda yaratıcılığın ve yaratıcı düşünmenin hem pozitif hem de negatif sonuçlarının olduğu söylenebilir (Yeloğlu, 2007: 141).

Yaratıcılık konusunda başarılı olmuş bir işletmenin elde ettiği pozitif sonuçlar şu şekilde gösterilebilir (Aksüzek, 2008: 90):

- Değişim hızının yüksek olduğu pazarlarda kolay uyum gösterebilir.
- Müşteriye özel ürün sağlama konusunda rakiplerine oranla daha öncelikli konumda olabilir.
- Yeni faaliyet alanlarında endüstriyel standartlar oluşturabilir.
- Ürünün giriş aşamasında tekel konumunda bulunup kâr marjını istediği şekilde yükseltebilir.
- Müşteriler tarafından tanınırlığını arttırabilir. Bu sayede yaratıcı düşünce örgüte dış müşteri kazanımı, müşteri sadakati, iç müşteri memnuniyeti, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yanında ürün, süreç ve pazar geliştirmeye yardımcı olabilmektedir.
- Rakip örgütlerin kendi ürünlerini piyasaya sürene kadar işletme kendi ürünlerini geliştirip çeşitlendirebilme imkânına sahip olabilir.
- Ürüne dair bilgi ve becerileri geliştirmenin yanında rakiplerden önce maliyetleri düşürebilir ve ölçek ekonomisi yaratabilir.

Yaratıcılığın meydana getirebileceği negatif sonuçlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (James ve Drown, 2008: 121):

- Çalışan ya da grup üyelerinin ürettiklerini, gelişme yönünde faaliyet gösterdikleri fikir ve projelerin gizlice çalınması.
- Çalışanların bağlı oldukları örgüte ait gizli bilgileri, teknoloji stratejilerinin legal olmayan yollarla diğer örgütlere aktarması.
- Birey ya da örgütlerin hedeflerine zarar verici yasa dışı durumlarla ilgilenmesi.

- İş tatminsizliği, memnuniyetsizlik, örgütsel sadakatte azalma ve işten ayrılma niyetinde artış gözlenmesi.
- Stres düzeyinde artış ve buna bağlı olarak performans düzeyinde azalma olması.
- Yenilik faaliyetlerindeki yetersizlik nedeniyle pazara yeni ürün girişi sağlanamaması.

3.2. Örgütsel Yaratıcılık

Çağımızda değişimin hızlanması örgütlerde yaratıcılık, yenilik ve problem çözme konularına olan ilgiyi de arttırmaktadır (Göksel, 2003: 21). Yaratıcılığa dair çalışmalar incelendiğinde, kavramın öncelikli olarak bireysel boyutta gerçekleşen bir eylem olduğu vurgulanmaktadır (Acuner vd., 2004: 326; Hacımustafaoğlu, 2008: 54). Ancak ilerleyen süreçte yaratıcılığın örgütsel düzeyde de bir yetenek olduğu kabul edilerek bunun üzerine çalışmalar (Basadur, 1997; Borghini, 2005; Lang ve Lee, 2010; Puccio ve Cabra, 2010) gerçekleştirilmiştir. Örgütsel sistem ve süreçler içerisinde bireysel yaratıcılık geliştirilerek örgütsel düzeyde verimlilik sağlanabileceği belirtilmektedir (Bharadwaj ve Menon, 2000: 426).

3.2.1. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılığın örgütsel boyutunun bireysel boyutu kadar basit olmadığı söylenebilir. Çünkü yaratıcılığın örgütsel boyutta gerçekleştirilebilmesi için çalışanların yaratıcılığını etkileyen örgütsel yapı oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel yaratıcılığın bireysel, sistemsel ve çevresel açılardan incelenmesi gerekeceğinden bunun çok yönlü bir durum olduğu söylenebilir (Çekmecelioğlu, 2002: 68). Organizasyonlar, çevre şartlarında oluşan hızlı değişimlere uyum gösterebilmek, bu değişimlere reaksiyon gösterebilmek ve organizasyonun devamlılığı için yaratıcı düşünce ve fikirlerle hareket etmek durumunda kalmaktadır. Yaratıcılıktan uzak şekilde değişim hızının gerisinde kalmanın organizasyonun yok oluşuna kadar

gidebilecek olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceği öngörülebilmektedir (Fisk, 2011: 58).

Örgütsel yaratıcılık, çalışanların içinde bulunan potansiyellerini ortaya çıkarma ve yaratıcılık yeteneklerini bütün çalışanları kapsayacak biçimde örgütün geneline yayılması olarak tanımlanabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2006: 366).

Diğer bir tanımla örgütsel yaratıcılık, çağımızın bilgi toplumunda örgütün performansını arttırıcı bir etken olarak betimlenmektedir. Bu yaratıcılık sürecinin örgütte bireysel yaratıcılığı kapsamakla birlikte örgütsel ve yönetsel anlamda da yaratıcılığı kapsayan ve bunların birleşimi olan bir olgu olarak kabul edilmektedir. Bütün bu sürecin örgütsel performansı ve diğer örgütlere karşı olan rekabet gücünü de arttıracağı belirtilmektedir (Hahn, Lee ve Seo, 2011: 11).

Kabul edilen ortak bir tanımlamayla örgütsel yaratıcılık, çok yönlü ve sosyal örgütler bünyesinde çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan değerli yeni ürün, hizmet, sistem, fikir ya da süreçlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamada vurgulanan temel durum, yaratıcı fikir sonucu ortaya çıkan ürünün örgüt ortamının dahilinde oluşturulacak olmasıdır (Çekmecelioğlu, 2002: 69).

3.2.2. Yaratıcı Örgütlerin Özellikleri

Yaratıcı bir örgütün var olabilmesi için gerekli olan ön koşullar, yaratıcı bir liderin olması ve yaratıcılık için uygun bir örgüt ortamı olarak belirtilebilir. Örgütlerde bireylerin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarabilmesinde ve bunun fark edilebilmesinde en temel koşul, bireylerin kendilerini rahatça ifade edebilmelerinin mümkün olduğu ortamın oluşmasıdır. Bireyin yaptığı işe kendisinden bir şeyler katabilmesi ve kendini ifade edebilmesi bir ödüllendirme olarak görülmektedir. Bu imkânın oluşturulduğu örgütlerde görev yapan bireyler yaratıcı yeteneklerini yaptıkları işlere yansıtabilmektedir. Yaratıcılığa teşvik eden örgütlerin genel nitelikleri şu şekilde aktarılabilir (Savieski, 2004: 81):

- Doğru şekilde idaresi sağlanan yönetici ve yönetilen ilişkisi,
- İletişim sistemindeki açıklık ve şeffaflık,
- Düzenli yardım ve işbirlikçilik,
- Yaratıcılık düzeyi yüksek olan çalışanlar,
- Kaynakların yeterliliği,
- Olumsuz eleştiri ve yargılardan uzak durma,
- Benimsenmiş bir yeniden yönetim anlayışına sahip olunması.

Örgüt için en iyi stratejinin örgüt kadrolarının yaratıcı bireylerle tamamlanması olduğu söylenebilir. Ancak bu durumun kolay olmadığı belirtilmektedir. Yaratıcı bireylerin sayıca çok az olmaları ile birlikte bu bireyler hareketli, bağımsız olmayı seven ve doyumunun sağlanması zor olan bireylerdir (Ceylan ve Savi, 2003: 161). Örgütte başarının sağlanabilmesi için bireye özgürlük tanıyarak bireysel performansını en üst düzeye çıkarmasını sağlamak en etkili etkenlerden bir tanesi olarak görülmektedir. Bireysel özgürlüklerin ortaya çıkaracağı yaratıcı sonuçların farklı birey ya da gruplarca tekelleşmesini engellemek için de örgüt içi yönetimin iyi sağlanması ve bu yaratıcı fikirlerin güvence altına alınması gerekmektedir. Bütün bunlarla birlikte yaratıcı bireyler yaratıcı örgütlerin ortaya çıkmasında tek başlarına yeterli olmazlar. Değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve yaratıcı bir örgüt olabilmek için örgütlerin dikkate alması gereken kurallar şu şekilde ifade edilebilir (Savieski, 2004: 82):

- Katı yapılanmayı en aza ve en net duruma indirgemek,
- Bireysel ve örgütsel girdileri maksimum seviyeye taşımak,
- Örgütün canlılığı ve hareketliliği için yaratıcı bireylerle çalışmak,
- Yaratıcı fikir ve davranışları ödüllendirmek.

İş hayatında uzunca bir süre organizasyon yapısının bireye uydurulması yerine bireylerin organizasyon yapısına uyması zorlanmıştır ve bu durum yaratıcılığın engellenmesine neden olmuştur. Bunun yerine merkeze insan faktörünü koyup organizasyon yapılarını bu bağlamda oluşturmanın daha yararlı olacağı

düşünülmektedir. Bununla birlikte aşağıdaki maddeler de göz ardı edilmemelidir (Savieski, 2004: 82):

- Kişilere yeni fikirlerini açıklamaları ve bunu hayata geçirebilmeleri için yönünü değiştirebilmesine imkân sağlanmalıdır.
- Çalışana örgüt içi yaşamını değiştirebilme ve projeler oluşturma hakkı tanınmalıdır.
- Yönetimin geleneklere ve katı kurallarına uyması yönünde baskı yapılmamalıdır.
- Aksine belirli ölçüde belirsizlik yaratıp kendi yaratıcılıklarını test edebilmelerini ve örgüte olan yararlarını gerçekleştirmelerine olanak tanınmalıdır.
- Çalışanlara özgürlük tanınmalı, kendini ifade etmesine ve kendi kararları doğrultusunda hareket edebilmesine imkân sağlayan çalışma ortamı sunulmalıdır.
- Çalışanın açığa çıkmamış yeteneklerinin farkına varmasını sağlamak.
- Esnek norm ve değerlerin olduğu iş ortamları çalışanı cezbedecek ortamlardır.

Örgütsel yaratıcılıkta en önemli hususlardan bir tanesi de örgütlerin tüm süreçlerinde ve birimlerinde bir bütün olarak yaratıcı düşünce ve yenilik olgusu ile beraber uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu sayede örgütler yaratıcılığın kendi sonuçlarından çok daha fazla yararlı sonuçlar elde edebilecektir (Cengiz vd., 2007: 98).

Ayrıca örgütsel yaratıcılık kavramı aşağıdaki maddeleri de içermektedir (Samen, 2008: 373):

a) Yaratıcı süreç,

b) Yaratıcı ürün,

c) Yaratıcı birey,

d) Yaratıcı durumun kavranması,

e) Bütün bu maddelerin birbirleri ile etkileşim içerisinde olması.

Yaratıcı örgütler ve bireyler sürekli olarak öğrenme ihtiyacı hissetmektedir. Örgütün rekabet şartları, örgütün öğrenme ihtiyacı ve büyüme beklentileriyle birlikte oluşmaktadır (Düren, 2000: 120). Yaratıcılık yeni düşünce ve fikirlerle gerçekleşen olayda içinde bulunulan durumu değiştirebilmek ya da daha iyi bir duruma dönüştürebilmek için kullanılabilmektedir (Yıldırım, 1998: 120).

3.2.3. Örgütsel Yaratıcılık Süreci

Örgütsel yaratıcılığın temelde üç adımda oluştuğundan bahsedilebilir. Bu adımlar; fikrin ortaya çıkması, oluşturulan fikrin geliştirilmesi ve bu fikrin uygulanması aşamasıdır.

- Fikirlerin Doğuşu: Bir örgütte yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkışı çalışanın örgütün iç ve dış çevresi ile olan bilgi sistemine ve akışına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletmelerin yeni ürün ya da hizmetlerin pazar taleplerinin veya müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerden memnuniyetsizliklerinin farkında olmaları gerekmektedir. Eğer bu bilinçte olunmazsa yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasında, süreç ve ürünlerin iyileştirilmesinde aktif olamayacaktır. İşletmelerin yaratıcılığa uygun bir çalışma ortamında çalışanların yeni fikirler ortaya koymasına ve güçlendirilmesine ya da bunların yeniliğe dönüştürülmesine destek olması gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 117).

- Fikirlerin Geliştirilmesi: Fikirlerin doğuşu genellikle örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinden etkilenirken ve bu çevre ile arasındaki bilgi akışıyla ilişkiliyken fikirlerin geliştirilmesi aşaması daha çok örgütün iç faktörleri ile ilgili olan aşamadır (Balay, 2010: 51). Bu iç faktörler, örgüt kültürü, süreç, örgütün değerleri ve yapısı olarak belirtilebilir. Risk alma durumu

yaratıcılık ve yenilikçilikten ayrı düşünülmemelidir. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkabilmesi için risk sınırlarını tolere eden bir örgüt kültürüne de ihtiyaç vardır (Yıldırım, 2007: 118).

- Uygulama: Fikirlerin kabul edildiği, sorunlara yeni çözüm yollarının uygulandığı, pazara yeni ürün ve hizmetlerin sürüldüğü aşamadır. Katı kurallara sahip örgütsel yapıların bu aşamaya ulaşması mümkün görülmemektedir. Son aşama olan uygulama aşaması yenilikçilik aşaması olarak da kabul edilebilir (Yıldırım, 2007: 118).

3.2.4. Örgütsel Yaratıcılığın Boyutları

Yaratıcılığın bireyin kişiliğiyle ilişkili olduğu kanısı yaygın olsa da yalnızca kişisel zeka ve çaba yeterli değildir (Gardner, 1999: 71).Örgütsel yaratıcılık literatürde üç alt boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılıktır (Balay, 2010: 59). Boyutlar ayrı başlıklar altında aşağıda sunulmaktadır.

3.2.4.1. Bireysel Yaratıcılık Boyutu

Yaratıcılık; karşılaşılan sorunlar karşısında duyarlı olabilme, sorunları tanımlayabilme, öngörülerde bulunabilme, bunlara dair çözümler geliştirebilme, çözümleri uygulamaya koyabilme, yenileme ve bu süreçlerden sonra kesin sonucu ortaya çıkarabilmek olarak ifade edilebilir (Sungur, 1997: 60). Belirsizliği hoş karşılama bireysel yaratıcılıkla ilişkili olmasıyla birlikte bireysel yaratıcılığın en açık dışavurumu davranışlardaki kişisel özgürlüktür. Davranış değişikliği öğrenme belirtisi olarak kabul edilmektedir. Örgütler bu davranış değişikliklerini geniş etki alanlarına kadar büyütebildiklerinde davranış çeşitliliğinin olduğu yaratıcı örgütler olabilmektedir (Balay, 2010: 47).

Her bireyin belirli bir ölçütte yaratıcılığa sahip olduğu ve sahip olunan yaratıcılık yeteneğinin geliştirilerek iyileştirilebileceği kabul edilmektedir. Yaratıcılık doğasının

gereği olarak bireysel bir süreç olmakla birlikte yaratıcı kişilerin bu yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmesinde bilgi çok önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yaratıcı bireylere bakıldığında ortak özellik olarak hemen hepsinin bilgi sahibi olduğu görülmektedir (Acuner vd., 2004: 326-328). Yaratıcı bir birey olmak için üstün zekalı bir birey olmaya gerek yoktur. Örgütlerin yaratıcılığı tanımlaması ve üyelerine doğru görevler vererek yaratıcılık sürecini başlatmaları için yeterli olabilmektedir (Luecke, 2008: 99).

3.2.4.2. Toplumsal Yaratıcılık Boyutu

Örgütsel yaratıcılığın temellerinden biri yaratıcılığa olanak sağlayan toplumsal bir çevrenin var olmasıdır (Kwaśniewska ve Nęcka, 2004: 189). Bu bağlamda bireylerin yaratıcı fikir ve düşüncelerinin toplumdan belirli ölçüde etkilendiği söylenebilir. Toplumsal çevreden gelen motivasyonu etkileyici güçler bireyin yaratıcılığını şekillendirmektedir (Amabile, 1997: 44). Yaratıcılığın gelişebilmesi için toplumsal yapının bireylere kendilerini ifade etme, araştırma, öğrenme, risk alabilme ve istediği şekilde kendi olması özgürlüğünü tanıması gerekmektedir. Çünkü baskı ve katı kurallar bireyin yaratıcılığının yok olmasına sebep olmaktadır (Balay, 2010: 50). Örgütsel yaratıcılık düzeyinin yüksek olması için aşağıdaki şartların gerçekleştirilmesi gerektiği söylenebilir (Amabile, 1997: 48):

- Örgütsel cesaretlendirme: çalışanlara olumlu eleştirilerde bulunma, adaletli yaklaşım, etkileyici ödüllendirme sistemi yaratıcılığın artması için etkili olmaktadır. Buna uygun örgüt kültünün oluşturulmasını ifade etmektedir.
- Yönetici desteği: örgüte güven duyan, destek ve yardımcı olan yöneticilerin tutumlarını kapsamaktadır.
- İş grubu desteği: Örgüt üyelerinin birbirleriyle iletişiminin güçlü olması, yenilikçiliğe açık çalışma arkadaşları ile çalışmak, üyelerin birbirine güven duyması yaratıcılığı olumlu etkileyen faktörleri ifade etmektedir.
- Kaynak sağlama: İş için gerekli olan kaynak ve bilginin ulaşılabilir olmasını içermektedir.

- İşin çaba gerektirmesi: Çalışanın yaptığı iş için çaba göstermesi ve önemli bir iş gerçekleştirdiğini hissetmesidir.
- Özgürlük: Çalışanın iş sürecinin kendi kararları, yöntemleri, düşünceleri ve kontrolü dahilinde gerçekleştiğine inanmasıdır.

3.2.4.3. Yönetsel Yaratıcılık Boyutu

Yaratıcılığı anlayabilen, örgütün yapısını kademe farkı gözetmeksizin en üst düzeyden en alt düzey kadrolara kadar yaratıcılık yeteneklerini ortaya koyabilecek düzenlemeler yapan örgütler, işletmeye yeni değerler üretebilen ve bununla birlikte yeni yönetim yaklaşımları geliştirip uygulayabilen işletmeler rakiplerine göre çok daha fazla başarılı bir konumda olabilmektedir (Haşit, 2003: 5).

3.3. Yönetsel Yaratıcılık

Literatür incelendiğinde, yaratıcı çözüm yolları ve yenilikçi uygulamaların yaratıcı bir lider ve yönetimin yönlendirmeleri ile ortaya çıktığı görülmektedir (Rickards ve Moger, 2000: 274; Kasasbeh, Harada ve Osman, 2014: 385).

İşletmelerin faaliyetlerine devam ettikleri alandaki çevresel belirsizliklerin büyük boyutlara ulaşması, dış pazarlarda yeni fırsatların ortaya çıkması, rekabetin güçleşmesi gibi faktörler örgüt yapılarını yetersiz hale getirebilmektedir. İşletme yöneticilerinin bu denli zor ve belirsizlik içerisinde başarılı karar alabilmeleri ve uygulayabilmeleri sahip oldukları yaratıcılık yetenekleri ile ilişkilidir (Haşit, 2003: 5). Günümüz zorlu işletme yönetimi şartları yönetimin yaratıcılık yeteneklerini ortaya çıkarmasını zorunlu kılmaktadır (Samen, 2008: 364).

Yönetsel yaratıcılık, yeni fikirler üretip örgütler tarafından kabul edilen örgüt süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel yaratıcılığı harekete geçirebilecek dört faktörden bahsedilebilir. Bunlar; bilgi üretme, fikir birliği oluşturma ve ayrışmaları gidermek, başarıya yönelik planlamalar yapmak, ilk uygulama aktiviteleridir (West ve Berman, 1997: 456).

Yönetsel yaratıcılık ayrıca çalışanlar tarafından olumlu şekilde algılanmaktadır. Çalışanları, kendi yetenek ve becerilerini örgütsel hedeflere ulaşma yönünde kullanmaları için motive edecek yeni yöntem ve fikirler üretme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Alanezi, 2016: 51). Kurum içi ya da kurum dışı eğitim kursları ile bu yeteneğin geliştirilebileceği söylenebilir (Al-hajaya ve Al-roud, 2011: 1).

3.3.1. Yönetsel Yaratıcılığın Önemi ve Kapsamı

İşletme perspektifinden "yaratıcılık" kavramı kişilerin doğal özelliklerinin ötesinde süreç ve sonuçları açıklamak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla yaratıcılık genellikle yeni bir fikir ortaya çıkarma ya da uygulanabilecek her türlü fırsat meydana getirme olarak ifade edilebilir (Moultrie ve Young, 2009: 300).

İşletmeler faaliyet alanlarındaki belirsizlik ve yüksek rekabet düzeyi gerektiren pazarlarda yeni fırsatları yakalamak isterken örgüt yapıları yetersiz kalabilmektedir. İşletme yönetimlerinin olası yetersizliklerle karşılaşmaması için kısa zaman aralıkları ile örgütün yapısını kontrol etmeleri bazı sorulara yanıt bulmaları gerekmektedir. Bu sorular (Haşit, 2003: 5):

- Yeni ürün ya da hizmetler ortaya çıkarabilir miyiz?
- Mevcut ürün ve hizmetlerimizin pazardaki konumu nedir? Bunlarda değişime ihtiyacımız var mı?
- Farklı pazarlara girebilir miyiz?
- Hammadde temin ederken zorluklarla karşılaşır mıyız?

Örgütsel yaratıcılık birey ve örgüt arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Koşar ve Ceylan, 2016: 26). Yönetsel boyut bu iki boyut arasında katalizör görevi görerek bireysel yaratıcılığın grup ve örgüt bünyesine yayılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle birey ve örgüt arasındaki etkileşimin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve yaratıcılığın örgütsel boyutta başarıya ulaşabilmesi için yaratıcılığın yönetsel boyutu büyük önem taşımaktadır (Fettahlıoğlu, 2016: 159). Bu bağlamda

yönetsel yaratıcılığın kapsamı altında bulunan temel konular şu şekilde ifade edilebilir (Haşit, 2003: 5-6):

- Yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarmak,
- Mevcut ürün ve hizmetler üzerindeki değişimler meydana getirmek,
- Üretimdeki süreç ve aşamaları iyileştirmek,
- Yeni pazarlara dahil olmak,
- Üretim ve pazarlama süreçlerinde maliyetleri azaltmak,
- Yeni teknolojiler ortaya çıkarmak,
- İşletmenin karşılaştığı ya da karşılaşabileceği problemleri öngörüp bunlara çözüm üretebilmek,
- Örgütün içerisindeki çatışmaları minimuma indirmek,
- Stratejik planlamaları doğru şekilde yapmak.

3.3.2. Yönetsel Yaratıcılığın Sağlanması

Yaratıcılık hem işletme hem de diğer alanlar tarafından üzerine çalışma ve incelemeler yapılan önemli bir kavramdır. Bu çalışmalar yaratıcı bir örgüt oluşturulması ve yaratıcılığın geliştirilebilmesi için örgüt içerisindeki iletişim ve iş birliğinin büyük önem taşıdığını ortaya koymaktadır (Sonnenburg, 2004: 254; Tuckman, 1965: 384).

Yaratıcılığın oluşumunda iletişimin yanında özellikle çalışanlarını destekleyen bir yönetimin olması yaratıcılığın başarılı şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bunun tersine sürekli kontrol ve baskı altında olan sınırlandırıldığını hisseden çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya çıkaramayacaktır (Oldham ve Cummings, 1996: 611). Yönetim destekleyici olduğunda çalışanlar duygu ve ihtiyaçlarını önemli hisseder, kendi duygularını daha rahat ifade etme eğilimde olurlar. Bunlarla birlikte yönetimin sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasına sahip olması çalışanların yaratıcılıklarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Deci ve Ryan, 1987: 1032).

Yönetsel yaratıcılık düzeyinin artmasında örgütsel öğrenmenin de etkili olduğu düşünülmektedir. Temel olarak yöneticilerin yaratıcılığı, örgütsel öğrenme sürecinde elde ettikleri bilgileri örgüt için faydalı ve uygun olacak şekilde yeni bir sonuca ulaştırmaları ile ilişkili olduğu söylenebilir (Appuhami, 2019: 2207).

Örgütsel yaratıcılık ve inovasyon teorileri ile iş ortamlarının boyutları belirlenmeye çalışılmıştır. Amabile (1988) tarafından oluşturulan örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçiliğin bileşenleri modelinde her biri farklı unsurlar içeren üç faktör öne sürülmektedir. Bu faktörler (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996: 1156):

- İnovasyon için örgütsel motivasyon, organizasyonun inovasyona yönelik temel bir yönüdür ve yaratıcılığı ve yeniliği desteklemektedir.

- Kaynaklar, yaratıcılığın hedeflendiği alandaki çalışmaları yeterli ekipmana sahip olunmasını ifade etmektedir (kurum içinde yenilik için yeterli eğitimin varlığı gibi).

- Yönetimin uygulamaları, ilginç ve zorlu işlerin sağlanması, genel stratejik hedeflerin net şekilde belirtilmesi, farklı özellik ve becerilere sahip kişileri bir araya getirerek iş ekipleri oluşturmayı ifade eder.

Yönetsel yaratıcılığı oluşturan yönetim kademesindeki çalışanların sahip oldukları yaratıcı düşünceleri alt kademedeki çalışanlarda sinerji yaratarak örgütsel yaratıcılığı geliştirebilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, örgüt içerisinde gerçekleşen uygulamalarda bazı değişikliklere giderek örgütün yaratıcılığını çok yönlü olarak etkileyebilecekleri söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkarmak için yönetsel yaratıcılık temelli aşağıdaki kararları almaları önerilebilir (Luecke, 2008: 100-101):

- Eşlemeleri doğru yapmak: Çalışanların görev dağılımlarını yaparken göreve uygun kişiyi görevlendirmek bireysel yaratıcılığı arttırmada en etkili ve en

basit yöntemlerden birisidir. Yöneticiler çalışanların uzmanlık alanlarını, yeteneklerini, motivasyon kaynaklarını ve yaratıcı oldukları alanları bilerek görev dağılımlarını bu faktörler doğrultusunda doğru şekilde yaptıklarında yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayabileceklerdir.

- Çalışanlara özgürlük tanımak: Hedeflere hangi yöntem ve araçlarla ulaşılacağını çalışanın kararına bırakmak etkili yöntemlerden bir diğeridir. Yöneticiler çalışanlara bu konuda yeterli esnekliği tanımalıdır.

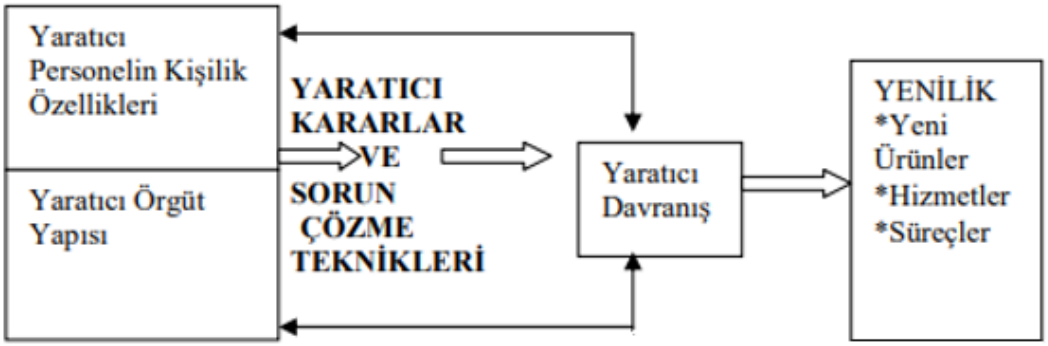
- Yeterli kaynakları ve zamanı sağlamak: Yöneticiler işlerin kolay yapılabilmesi için çalışanlarına yeterli kaynakları sunmalıdır. Kaynak eksikliği durumunda çalışanlar işi tamamlamada sorun yaşayacakları gibi bu durum yaratıcılıklarını da olumsuz etkileyecektir. Aynı şekilde çalışanlara iş teslim tarihi için yeterince zaman tanımaları çalışanların performans ve yaratıcı özelliklerini geliştirici etkenler olacaktır.

3.3.3. Yönetsel Yaratıcılığın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

Yönetsel yaratıcılığın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde üç faktörün birbirileri arasında olan etkileşimden söz edilmektedir. Bu üç faktör aşağıdaki gibi aktarılabilir (Haşit, 2003: 6):

- Yaratıcı personelin sahip olduğu kişilik özellikleri,
- Yaratıcı bir örgüt yapısı,
- Sorun çözmede kullanılan yaratıcı yöntem ve kararlar.

Yönetsel yaratıcılığın açığa çıkmasında rol oynayan bu üç etkenin etkileşimi Şekil 3.1'de gösterilmektedir.



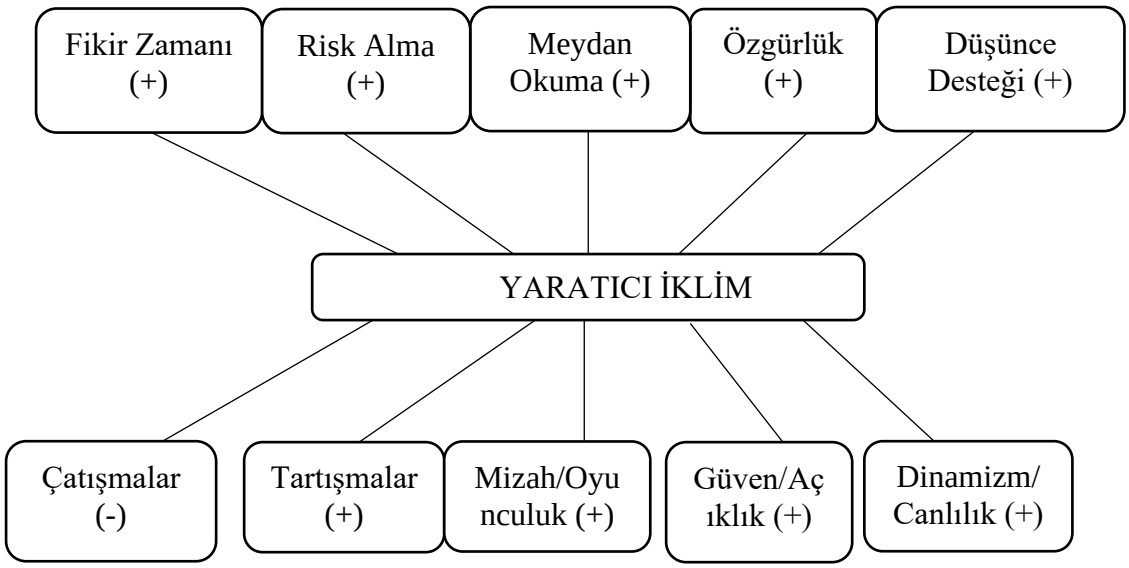
Şekil 3.1: Yönetsel Yaratıcılık Süreci. Haşit, G. (2003). "İşletme Başarısında Yönetsel Yaratıcılığın Rolü". Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (8), s.6

Literatürde yaratıcılığın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde liderliğin rolünü ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. Geçici belirsizlik dönemlerinde liderlik yetenekleriyle birlikte liderin takipçilerine sağlayacağı destek ve güven yaratıcılık için olumlu etkilerde bulunmaktadır (Halbesleben, Novicevic, Harvey ve Buckley, 2003: 433; Madjar, Oldham ve Pratt, 2002: 757). İşletmelerin başarısızlıklarında ve başarılarında doğrudan sorumlu olan liderlerin işletmelerini başarıya ulaştırabilmek için bazı beceri, davranış şekillerine ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanlarını yaratıcılığa yöneltme amacını taşıyan liderlerin örgütteki yönetim uygulamalarında bazı durumları önceliklendirmelidir. Bu durumlar şu şekilde ifade edilebilir (Kendir, 2013: 52):

- Alt kademe çalışanlarının aldığı riskleri üstlenebilmek.
- Hızlı karar alabilmek.
- Tam anlamıyla gelişmemiş olsa da yeni fikirleri kabul etmek ve tecrübelerden faydalanmak.
- Yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturabilmek.
- Yaratıcılığa dair olumlu ya da olumsuz sonuçları tartışabilmek.
- Küçük çaplı gruplar oluşturarak problemlere çözüm oluşturabilecek eğitim ortamı oluşturmak ve yaratıcılık düzeyi yüksek çalışanların diğer örgüt üyeleri ile iletişim içerisinde olmasını sağlamak.
- Yeni fikirleri açıklanabileceği öneri ortamlarını oluşturmak.

- Örgüt içerisindeki bütün iletişim kanallarının daima aktif olmasını sağlamak.
- Örgütün tamamında güven ortamını sağlamak.

Yaratıcılığın örgütlerde olumlu yönde ilerleyebilmesi için Ekvall (1997) tarafından yaratıcı iklim modeli oluşturmuştur. Bu modelde on faktör öne çıkmaktadır ve bu faktörler şekil 3.2'de aktarılmaktadır.



Şekil 3.2: Ekwall'ın Yaratıcı İklim Modeli. Moultrie, J. ve Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations, Creativity and Innovation Management, 18(4), s. 300

Şekil 3.2'de de görüleceği üzere bu modelde bulunan on faktörden dokuz tanesi yaratıcı sonuçlar alınmasında olumlu etkide bulunan faktörler olarak öne çıkmaktadır. Sadece örgüt içerisindeki çatışmalar faktörü negatif etkilerde bulunmaktadır (Moultrie ve Young, 2009: 300).

3.4. Yönetsel Yaratıcılığa İlişkin Görgül Çalışmalar

Adıyaman (2019) yaptığı araştırmayla öğrenen örgüt olma düzeyi ile örgütsel yaratıcılığın ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Van ilindeki 855 öğretmene uyguladığı anket tekniği sonucunda 501 anket formunu değerlendirmeye almış katılımcıların öğrenen örgüte ilişkin algıları ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Durmaz (2019) üniversite kütüphanecilerinin örgütsel yaratıcılık algılarını saptamak amacı ile yaptığı çalışmasında 303 kütüphaneci üzerinde anket tekniği ile elde ettiği verilerin analizi sonucunda, çalışanların yönetsel yaratıcılıklarının oldukça yüksek düzeyde ve pozitif yönlü olduğunu ortaya koymuştur.

Aymaz (2014) gerçekleştirdiği çalışmada hemşirelerde liderlik davranışı, örgütsel bağlılık ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilindeki Sağlık Bakanlığı'na bağlı üç Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 290 hemşire oluşturmaktadır. Verileri anket tekniği ile toplamıştır. Araştırma neticesinde hemşirelerin liderlerinde algıladıkları liderlik davranışları, örgütsel bağlılıkları ve yönetsel yaratıcılıkları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Meriç (2018) Balıkesir'de çalışan 486 öğretmen ve 56 yöneticiden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgüt kültürü ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır.

Kendir (2013) Afyonkarahisar ilinde turizm sektöründe çalışan 373 çalışana anket tekniği uygulayarak gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların örgütsel yaratıcılık algılarını ölçmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçları turizm sektöründe iş yaşamlarını sürdüren çalışanların yönetsel yaratıcılık algılarının orta düzeyli olduğunu göstermektedir.

Eroğlu (2014) Gaziantep ilinin Nizip ilçesinde 52 yönetici ve 435 öğretmenden oluşan örneklem grubu üzerinde yaptığı çalışmayla ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin bireysel, toplumsal ve yönetsel boyuttaki örgütsel yaratıcılıklarını belirlemek ve demografik değişkenler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamayı amaçlamıştır. Araştırma neticesinde yönetici ve öğretmenlerin yönetsel yaratıcılıklarının cinsiyet, yaş, okuldaki görev, mesleki kıdem ve mezuniyet durumlarına göre farklılaştığını ortaya koymuştur.

IV. BÖLÜM

ETİK LİDERLİK, İŞE ADANMIŞLIK VE YÖNETSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: YAPI MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada yapılan saha uygulamasına ilişkin yöntem ve bulgular yer almaktadır. Bu amaçla araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizlerine, doğrulayıcı faktör analizlerine, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan hipotez testlerine, korelasyon analizine ve regresyon analizlerine yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın dördüncü bölümü kapsamında; araştırmanın amacı, önemi modeli ve yöntemine dair bilgilere sıralı şekilde yer verilmiştir. Çalışma kapsamında, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde ulaşılan veriler farklı istatistiksel teknik ve yöntemlere bağlı olarak değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde globalleşmenin etkisiyle sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik anlamdaki değişim ve gelişimlerin hız kazanması ve yaygınlaşması iş gücünün en yoğun olarak görüldüğü sanayi, ticaret ve tarım gibi sektörlerde varlığını doğrudan hissettirmektedir. Üretim faaliyetlerinin eş zamanlı gerçekleştiği bu sektörlerde bütün bu etkilerle birlikte insan faktörünün üstlendiği rol göz ardı edilemez. Bu gelişmelerin gerçekleşmesi ve işletmelerdeki yeri kabul edilmekle birlikte temelde insan faktörü bulunmaktadır.

İşletmeler kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan faktörünün yadsınamaz etkisini kabul etmek durumundadır. Bu bağlamda bu çalışma çalışanların örgütsel davranışlarını incelemek adına oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır.

Örgütteki çalışanlara güven ve ilham vermek, verdiği sözde durmak herhangi bir lideri etik lider yapan en önemli özelliklerdendir. Liderin etik olması, çalışanların liderlerini etik bir lider olarak görmeleri, ona güvenmeleri, çalışanların işine olan adanmışlığını ve bununla birlikte örgüt içerisindeki yaratıcı kişiliklerini de ortaya çıkarmada etkili olacaktır. İşletmelerin günümüz ağır rekabet koşulları altında başarılı bir işletme olup, varlığını gelişerek devam ettirme konusunda, çalışanların işe adanmışlıkları olumlu anlamda kabul edilen örgütsel davranışlardan birisidir. Bunlarla birlikte yönetsel yaratıcılık kavramı da önemli yer tutmaktadır.

Doğru bir şekilde planlanıp çalışanların kişisel yaratıcılıklarını ortaya çıkarma imkânı sunulduğunda iş yaşamındaki yaratıcılık hem ilerlemeyi engellemeye yönelik olan sorunları ortadan kaldırmaya yarayan hem de özgün fikirlerin ortaya çıkmasında önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu çalışmada amaç; çalışanların etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık ilişkilerinin incelenmesidir.

Liderlik, etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık kavramları literatürde çok da yeni kavramlar değildir. Ancak, gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaya başlamış kavramlardır. Günümüzde teknolojinin son derece ilerlemesi ve işletmelerde önemli derecede yer tutmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmeler gerek rekabet avantajı gerekse örgüt içi huzurun sağlanması ve bunun yanında hedefledikleri karlılık düzeyine ulaşıp bunu koruyabilmek için insan faktörünün ne derece önemli olduğunu göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bununla birlikte literatürde etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılıkla ilişkili çalışmalar mevcut olsa da yeterli olmayacak derecede azdır.

Bu bağlamda etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen bu çalışmanın ulusal ve uluslararası alanyazına

katkı sağlaması, gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi ve işletme yönetimlerine yarar sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Çalışmanın örneklemine dahil edilen çalışanlar gerçek durumlarını aktaran yanıtlar verecektir.
- Çalışmada kullanılan nicel araştırma teknikleri çalışmanın alt problemlerini ortaya koymak için yeterli olacaktır.
- Araştırmacılar, araştırma ilkelerine uygun şekilde hareket edecektir.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Çalışma, oluşturulan anket formundaki ifadelerle sınırlıdır.
- Çalışma katılımcıların anket formundaki ifadelere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
- Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanları ile sınırlıdır. Eldeki verilerden ulaşılan sonuçlar ve genellemeler bu çalışmanın evrenini yansıtmaktadır.

4.1.4. Veri Toplama Araçlarına Yönelik Bilgiler

Çalışmada tarama yöntemi ile ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılmıştır. Araştırmanın konusuna dair ulaşılması hedeflenen verilere nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği ile ulaşılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde; araştırmaya gönüllü olarak katılım gösteren firma çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi adet soru yer almaktadır. Formun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde kullanılan yedili Likert tipindeki “Etik Liderlik Ölçeği”, “İşe Adanmışlık Ölçeği” ve “Örgütsel Yaratıcılık

Ölçeği"nde ifadelerin değerlendirmesi "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirlenmiştir.

Çalışmada, çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenirliliği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiş "Etik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek orijinal haliyle 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Katılımcıların işe adanmışlıklarını ölçmek için Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen, Turgut (2011) tarafından Türkçe kullanımına uygunluğu, güvenirliliği ve geçerliliği gerçekleştirilmiş "İşe Adanmışlık Ölçeği"ndern yararlanılmıştır. Toplam 17 maddeden oluşan ölçeğin orijinal hali dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Ancak çalışmada ölçek tek boyut halinde ele alınıp veriler bu bağlamda değerlendirilmiştir.

Yönetsel Yaratıcılığın ölçülmesi için Balay (2010) tarafından geliştirilen "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma kapsamında örgütsel yaratıcılık yönetimsel anlamda değerlendirildiğinden ve verilerin kalitesi açısından bireysel, yönetsel ve toplumsal boyut olarak üç alt boyuttan oluşan Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Yönetsel Yaratıcılık Boyutu kullanılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

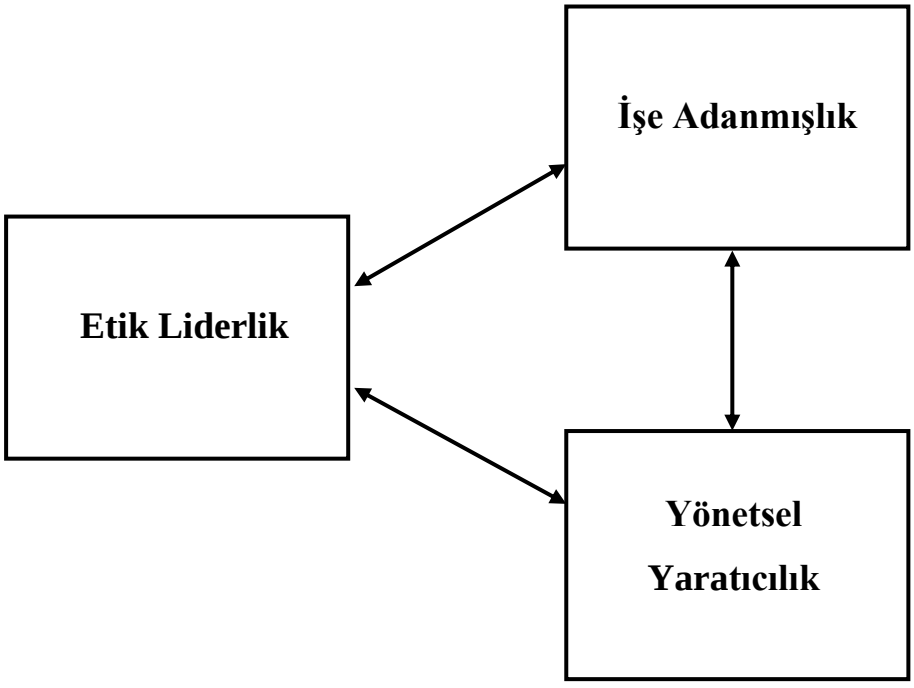
Araştırmanın evrenini yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanları oluşturmaktadır. Firmada görevlerini aktif olarak devam ettiren 2328 mavi yaka ve 528 beyaz yaka olmak üzere toplam 2856 çalışan sayısı üzerinden %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile minimum örneklem sayısı 339 olarak hesaplanmıştır. 2019 Ağustos ayında çalışanlarla yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde cevap verilmeyen soruların ve tutarsız cevapların olduğu 15 anket formu araştırmadan çıkarılarak, kullanılabilir 373 adet anket formu analiz için değerlendirmeye alınmıştır.

4.1.6. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Katılımcıların etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılıklarının belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin SPSS 24.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır. İlk olarak verilerin güvenirlik ve normallik istatistikleri incelenmiştir. Çalışmadan herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Faktör analizinden önce KMO ve Barlett testleri uygulanıp faktör analizi ile de araştırmada kullanılan verilerin geçerliliği test edilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon analizleri, regresyon analizleri, bağımsız örneklem t-testi ve anova testleri yapılmıştır. SPSS programı yoluyla yapılan testlerin sonucunda ortaya çıkan değerler yorumlanmıştır.

4.1.6.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın konu başlığını oluşturan üç değişkenden oluşturulmuş model aşağıdaki gibi verilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

Bu bölümde ayrıca, araştırmanın amacına yönelik hazırlanan ve anket formundaki önermelerle ölçülmesi beklenen ifadeler çerçevesinde oluşturulan H_1 hipotezlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Araştırmanın Hipotezleri

$1H_{1a}$	Etik Liderlik katılımcıların **cinsiyetlerine** göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1b}$	Etik Liderlik katılımcıların **medeni durumlarına** göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1c}$	Etik Liderlik katılımcıların **yaş gruplarına** göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1d}$	Etik Liderlik katılımcıların **eğitim durumlarına** göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1e}$	Etik Liderlik katılımcıların **mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1f}$	Etik Liderlik katılımcıların **iş hayatlarındaki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.
$1H_{1g}$	Etik Liderlik katılımcıların **çalıştıkları pozisyona** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1a}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **cinsiyetlerine** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1b}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **medeni durumlarına** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1c}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **yaş gruplarına** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1d}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **eğitim durumlarına** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1e}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1f}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **iş hayatlarındaki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.
$2H_{1g}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **çalıştıkları pozisyona** göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1a}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **cinsiyetlerine** göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1b}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **medeni durumlarına** göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1c}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **yaş gruplarına** göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1d}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **eğitim durumlarına** göre farklılaşmaktadır.

$3H_{1e}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1f}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **iş hayatlarındaki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.
$3H_{1g}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **çalıştıkları pozisyona** göre farklılaşmaktadır.
$4H_{1a}$	**Etik Liderlik** ile **İşe Adanmışlık** arasında anlamlı bir ilişki vardır.
$4H_{1b}$	**Etik Liderlik** ile **Yönetsel Yaratıcılık** arasına anlamlı bir ilişki vardır.
$4H_{1c}$	**İşe Adanmışlık** ile **Yönetsel Yaratıcılık** arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.1.6.2. Güvenilirlik Analizleri ve Normallik İstatistikleri

Güvenilirlik analizi; ölçmede kullanılan anket, ölçek ve testlerin özelliklerini ve güvenilirliklerini belirleyip değerlendirilebilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir yöntemdir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizlerinde ortaya çıkan sonuçların düşük olması, ölçeğin hiçbir bilimsel değer taşımadığı anlamına gelmediği gibi, güvenilirlik analizleri sonucunun yüksek olması da ulaşılması istenen amaca kesin olarak uygun olduğu düşünülmemelidir. Buradan hareketle güvenilirlik analizlerinin yapılması zorunludur ancak bu koşul yeterli değildir. Güvenilirlik analizleri daha sonra yapılacak çalışmalar için temel oluşturma amacındadır (Kalaycı, 2010: 403-405). Güvenilirlik çalışmaya dahil olan katılımcıların ölçekteki ifadelere verdiği yanıtların tutarlı olmasıdır. Bu sebeple güvenilirlik değerinin yüksek olması, ölçekteki ifadelerin birbirleri ile tutarlı ve benzer olduklarını ortaya koymaktadır (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19).

Likert tipi ölçeklerde ölçeğin güvenilirlik testi iç tutarlılık kat sayısı olarak bilinen alfa (α) değeri ile ölçülmektedir. Alfa kat sayısı "1" değerine ne kadar yakınsa güvenilirlik o kadar yüksek kabul edilir. Alfa kat sayısının değerini düşüren sorular analizden çıkarılması şartı ile güvenilirlik kat sayısı arttırılabilir (Kalaycı, 2010: 403).

Çalışmalarda genel itibari ile kabul gören Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri aşağıdaki gibidir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ölçeğin güvenilir olmadığı anlamını taşır.
- $0,41 \leq \alpha \leq 0,60$ ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu anlamını taşır.
- $0,61 \leq \alpha \leq 0,80$ ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamını taşır.
- $0,81 \leq \alpha \leq 1,00$ ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlamını taşır.

Gerçekleştirilen araştırmada yer alan likert tipli soruların bulunduğu anket formundaki ifadeler için, Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılarak, genel güvenilirlik analizleri açıklanmıştır. Elde edilen verilerde her bir faktörün değere yaptığı katkıya dayanarak, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0,966 olduğu görülmektedir. Ölçeğe ait Cronbach Alpha değerinin 0,966 olmasıyla birlikte alanyazında kabul edilen %60 değerinin üzerinde olduğunu ve ölçeğin ölçüm güvenirliliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tabloda araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleri ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4.2: Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri

Ölçekler	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alpha**
Etik Liderlik	10	0,943
İşe Adanmışlık	17	0,957
Yönetsel Yaratıcılık	11	0,936
Ölçek Güvenilirliği	**38**	**0,966**

Ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin yanı sıra çarpıklık, basıklık, standart sapma ve ortalama değerleri de incelenmiştir. Ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tablolarda aktarılmaktadır.

Tablo 4.3: Etik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Sonuçlar

ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
EL 1	4,3110	1,89930	-,294	-,964
EL 2	4,6059	1,92400	-,515	-,870
EL 3	4,4129	2,06638	-,354	-1,161
EL 4	4,6220	1,90479	-,437	-,902
EL 5	4,5496	2,08575	-,389	-1,158
EL 6	4,8097	2,08649	-,650	-,885
EL 7	4,5925	1,86656	-,511	-,751
EL 8	4,6568	1,87948	-,543	-,755
EL 9	4,4718	1,85420	-,506	-,746
EL 10	4,4370	2,11864	-,433	-1,157
Ölçek Geneli Tanımlayıcı İstatistikler	**4,5469**	**1,60405**	**-,588**	**-,580**

Verilerin normal dağılımlarının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Kunan (1998) verilerin normal dağılımının kabul edilebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin ±2 olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir (Ünal ve Gürsoy, 2014: 306). Dolayısıyla Tablo 4.3'te de görüldüğü gibi etik liderlik ölçeğine dair veriler normallik varsayımını karşılamaktadır.

Tablo 4.4: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Sonuçlar

İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İA 1	4,1206	2,03172	-,128	-1,200
İA 2	4,8284	1,88016	-,609	-,770
İA 3	5,0858	1,99411	-,757	-,363
İA 4	4,7051	1,99701	-,586	-,836
İA 5	5,0483	1,96004	-,806	-,531
İA 6	4,2440	2,07183	-,278	-1,199
İA 7	4,6193	1,97289	-,481	-,931
İA 8	4,1609	2,11647	-,190	-1,265
İA 9	4,5871	2,05595	-,468	-1,049
İA 10	4,9088	2,08998	-,671	-,880
İA 11	4,9651	2,00708	-,666	-,813
İA 12	4,6810	2,14215	-,436	-,956
İA 13	4,5550	2,07787	-,499	-1,024
İA 14	4,9357	2,03495	-,701	-,787
İA 15	4,8847	1,95242	-,676	-,713
İA 16	4,4290	1,99149	-,344	-1,039
İA 17	5,0751	1,96056	-,766	-,615

Ölçek Geneli Tanımlayıcı İstatistikler	**4,6961**	**1,55748**	**-,528**	**-,744**

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi işe adanmışlık ölçeğine dair veriler normallik varsayımını karşılamaktadır.

Tablo 4.5: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Sonuçlar

YÖNETSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
YY 1	4,1689	1,89677	-,218	-,975
YY 2	4,4477	2,02951	-,349	-1,129
YY 3	4,4115	1,94175	-,379	-,960
YY 4	3,8794	2,04885	-,038	-1,266
YY 5	4,0509	1,89086	-,134	-1,014
YY 6	3,7265	1,98252	,023	-1,228
YY 7	3,9008	1,98064	-,052	-1,195
YY 8	4,1475	1,88150	-,207	-,973
YY 9	4,1555	2,05632	-,168	-1,246
YY 10	4,1850	1,95118	-,225	-1,079
YY 11	4,6354	1,93886	-,482	-,874
Ölçek Geneli Tanımlayıcı İstatistikler	**4,1557**	**1,53585**	**-,340**	**-,679**

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere yönetsel yaratıcılık ölçeği ile ilgili veriler normallik varsayımını karşılamaktadır.

4.1.6.3. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizleri

Faktör analizi; birbirleri ile ilişki içerisinde olan birden fazla değişkeni daha az sayıya indirgemek, daha anlamlı hale getirmek, daha kolay anlaşılabilir ve bağımsız faktörlere dönüştürmek için kullanılan ve oldukça yaygın olan çok değişkenli bir istatistik tekniğidir (Turanlı, Cengiz ve Bozkir, 2012: 47). Bu araştırmada da ölçüm araçlarının geçerliliğini tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, çok miktardaki değişkenle yapılan çalışmalarda görünmeyen ilişkileri ortaya çıkaran, birbirleri ile ilişki içerisinde olmayan değişkenleri saptayan ve değişken sayısını aza indirmeye yarayan açıklayıcı bir çözümleme setidir (Tekin, 2007: 256).

Alpar (2013:269)'a göre faktör analizi, çok sayıdaki değişken arasında var olduğu düşünülen ilişkinin anlamlandırılması ve yorumlanması aşamasında kolaylık sağlaması için daha temel boyutlarda özetleyerek kullanılmasına olanak sağlayan çok değişkenli yöntemler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Faktör analizini gerçekleştirebilmek için veri setinin birtakım ön koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu koşullardan birincisi, örneklem hacminin yeterli büyüklüğe sahip olmasıdır. Konuya dair farklı görüşlerin ortaya atılmasına rağmen, değişken başına 5 ya da 10 madde kabul edilmektedir (Can, 2018: 297). Bahsedilen koşulda bu çalışmadaki örneklem sayısı yeterli düzeydedir.

Faktör analizini yapabilmek için sağlanması gereken diğer koşullar korelasyon matrisinin incelenmesi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barletts Küresellik testleridir. Maddeler arasındaki korelasyon katsayı değerlerinin %30'dan (0,30) büyük

olması beklenmektedir. Değişkenler arası korelasyon değerleri yüksek olması değişkenler arası ortak faktör oluşturma olasılığının da artması anlamını taşır. KMO testi, örneklemin faktör analizi için yeterliliğini ortaya koyar. KMO değerinin 1'e eşit olması değişkenlerin birbirlerini hatasız şekilde tahmin edeceğini göstermektedir. Yapılan çalışmalarda KMO değerinin 0,50'den yüksek olması beklenmektedir (Turanlı vd., 2012: 48).

4.1.6.3.1. Etik Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Etik liderlik ölçeğine yapılan analizin sonuçları değerlendirilirken 373 kişilik örneklem büyüklüğünün faktör analizi koşullarına veri setinin uygunluğunu KMO örneklem yeterliliği testi ile test edilmiştir. Araştırmada ulaşılan 373 kişilik örneklem grubuna dair KMO ölçütünün 0,955 olduğu görülmüştür. Bu değer beklenen değer olan 0,50 değerinin üstündedir. Bu değerin 0,70 değerinin de üzerinde olması ise bu çalışmadaki veri setinin faktör analizi yapabilmek için oldukça uygun olduğunu göstermektedir.

Barletts Küresellik testi de korelasyon matrisindeki ilişkilerin anlamlılığını ortaya koymaktadır (Can, 2014: 303). Yapılan araştırmada ulaşılan verilerle yapılan analizin neticesinde Barletts testi sonuçları (x^2=2751,046; df=45, p=0,000; p<0,05)'nın anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Buradan hareketle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.6: Etik Liderlik Ölçeğinin KMO ve Barletts Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,955
Barletts Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2751,046
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	0,000

Faktör analizini gerçekleştirmek için uygunluğu saptanan etik liderlik ölçeğine farktörleştirmeye dair yöntemlerin en başında tercih edilen temel bileşenler analizi yapılmıştır. Sosyal bilimler alanında bir ölçeğin tek faktörlü olmasının birinci şartı, ilk faktör tarafından açıklanan varyans oranının toplam varyansın minimum %30'u olması gerekmektedir. Diğer şart ise birinci faktör ile ilgili öz değerin ikinci faktöre ait öz değerden üç kat fazla olması gerekmektedir. Analiz neticesinde bu iki şartın da sağlandığı özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %66,4'ünü açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.7: Etik Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Maddeler	**Etik Liderlik Ölçeği**
EL5	0,878
EL8	0,868
EL6	0,841
EL9	0,823
EL3	0,818
EL10	0,813
EL7	0,810
EL1	0,779
EL2	0,778
EL4	0,732
Özdeğerler (Eigenvalues)	6,643
Açıklanan Varyans Oranı %	66,433
Toplam Açıklanan Varyans Oranı %	66,433
Cronbach Alpha	0,943

Yapılan faktör analizinin sonucunda etik liderlik ölçeğinin literatürde de belirtildiği gibi tek boyuttan meydana geldiği görülmüştür. Bu durum, çalışanların bütün soruları etik liderlik başlığı altında tek boyutlu olarak algıladıklarını göstermektedir. Bu doğrultuda 10 ifadeden meydana gelen tek boyutlu ölçeğin 0,943 güvenilirlik değeri ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

4.1.6.3.2. İşe Adanmışlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

İşe adanmışlık ölçeğindeki ifadelerin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi yapılmış ve sonuçlar incelenmiştir. KMO değeri 0,956 olarak gözlemlenmiş ve KMO değerinin 0,70'ten daha büyük bir değerde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılabilmesi için uygunluğunu göstermektedir. Barletts Küresellik Testi sonucunda (x^2=4889,072; df=136; p=0,000; p<0,05) aralarındaki korelasyonun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda işe adanmışlık ölçeğinin güvenilir sonuçlar vermesi faktör analizi yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.8: İşe Adanmışlık Ölçeğinin KMO ve Barletts Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,956
Barletts Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	48889,072
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	0,000

Faktör analizini gerçekleştirmek için uygunluğu saptanan işe adanmışlık ölçeğine farktörleştirmeye dair yöntemlerin en başında tercih edilen temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimler alanında bir ölçeğin tek faktörlü olmasının birinci şartı, birinci faktör tarafından açıklanan varyans oranının toplam varyansın minimum %30'u olması gerekmektedir. Diğer şart ise birinci faktör ile ilgili öz değerin ikinci faktöre ait öz değerden üç kat fazla olması gerekmektedir. Analiz neticesinde bu iki şartın da sağlandığı özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %59,69'unu

açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.9: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Maddeler	**İşe Adanmışlık Ölçeği**
İA13	0,853
İA14	0,824
İA15	0,814
İA7	0,814
İA11	0,810
İA10	0,806
İA4	0,805
İA9	0,781
İA8	0,776
İA5	0,769
İA2	0,751
İA1	0,747
İA12	0,740
İA16	0,734
İA17	0,727
İA3	0,706
İA 6	0,649
Özdeğerler (Eigenvalues)	10,147
Açıklanan Varyans Oranı %	59,69
Toplam Açıklanan Varyans Oranı %	59,69
Cronbach Alpha	0,957

Faktör analizinin sonucunda literatürde orijinalinin üç boyutlu olduğu işe adanmışlık ölçeğinin çalışmanın amacı doğrultusunda tek boyut olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, katılımcıların tüm ifadeleri işe adanmışlık başlığı altında tek boyutlu olarak algıladıklarının göstergesidir. Bu kapsamda 17 ifadeden meydana gelen tek boyutlu bu ölçeğin 0,957 güvenilirlik değeri sonucu yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

4.1.6.3.3. Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelerin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi yapılmış ve sonuçlar incelenmiştir. KMO değeri 0,956 olarak gözlemlenmiş ve KMO değerinin 0,70'ten daha büyük bir değerde olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılabilmesi için uygunluğunu göstermektedir. Barletts Küresellik Testi sonucunda ise (x^2=2969,635; df=55; p=0,000; p<0,05) aralarındaki korelasyonun yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda işe adanmışlık ölçeğinin güvenilir sonuçlar vermesi faktör analizi yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.10: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin KMO ve Barletts Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser- Meyer- Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,926
Barletts Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2969,635
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	0,000

Faktör analizini gerçekleştirmek için uygunluğu saptanan yönetsel yaratıcılık ölçeğine farktörleştirmeye dair yöntemlerin en başında tercih edilen temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimler alanında bir ölçeğin tek faktörlü olmasının birinci şartı, birinci faktör tarafından açıklanan varyans oranının toplam varyansın

minimum %30'u olması gerekmektedir. Diğer şart ise birinci faktör ile ilgili öz değerin ikinci faktöre ait öz değerden üç kat fazla olması gerekmektedir. Analiz neticesinde bu iki şartın da sağlandığı özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %61,57'sini açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Maddeler	**Yönetsel Yaratıcılık Ölçeği**
YY5	0,858
YY8	0,857
YY10	0,849
YY9	0,830
YY7	0,808
YY4	0,801
YY3	0,773
YY11	0,719
YY6	0,712
YY2	0,702
YY1	0,696
Özdeğerler (Eigenvalues)	6,773
Açıklanan Varyans Oranı %	61,57
Toplam Açıklanan Varyans Oranı %	61,57
Cronbach Alpha	0,936

Orijinali üç boyut ve 38 maddeden oluşan örgütsel yaratıcılık ölçeğinin daha önce de belirtildiği üzere çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda 11 maddeden oluşan yönetsel yaratıcılık boyutu kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda da kullanılan bu tek boyutun çalışma kapsamındaki örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutunu açıklamada yeterli olduğu görülmektedir. Bu durum bütün katılımcıların yönetsel yaratıcılığa dair önermeleri tek boyutlu olarak algıladıklarının ifadesidir. Bu kapsamda 11 maddeden oluşan tek boyutlu yapının 0,936 güvenilirlik değeri ile yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

4.1.6.4. Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine Yönelik Bilgiler

4.1.6.4.1. Etik Liderlik Ölçeğine Yönelik Sonuçlar

Etik liderlik ölçeğine dair ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 4.12'de aktarılmaktadır.

Tablo 4.12: Etik Liderlik Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapması

	Ortalama (%)	Standart Sapma
Etik Liderlik Ölçeği	4,55	1,60405

Tablo 4.12'deki değerler incelendiğinde katılımcıların etik liderlik ölçeğindeki önermelere verdikleri yanıtların ortalama değerlerinin 4,55 olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların etik liderlik algılarının olumlu olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.1.6.4.2. İşe Adanmışlık Ölçeğine Yönelik Sonuçlar

İşe adanmışlık ölçeğine dair ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 4.13'te aktarılmaktadır.

Tablo 4.13: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapması

	Ortalama (%)	Standart Sapma
İşe Adanmışlık Ölçeği	4,70	1,55748

Tablo 4.13'teki değerlere bakıldığında katılımcıların işe adanmışlık ölçeğindeki önermelere verdikleri yanıtların ortalama değerlerinin 4,70 olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların işe adanmışlıklarının olumlu olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.1.6.4.3. Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğine Yönelik Sonuçlar

Yönetsel yaratıcılık ölçeğine dair ortalama ve standart sapma istatistikleri Tablo 4.14'te aktarılmaktadır.

Tablo 4.14: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapması

	Ortalama (%)	Standart Sapma
Yönetsel Yaratıcılık Ölçeği	4,16	1,53585

Tablo 4.14'teki değerler incelendiğinde katılımcıların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki önermelere verdikleri yanıtların ortalama değerlerinin 4,16 olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların yönetsel yaratıcılıklarının olumlu olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.1.6.5. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanların sosyal ve demografik özelliklerine dair cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri, iş hayatındaki çalışma süreleri, işyerlerindeki pozisyonlarına ilişkin dağılımı belirlemek amacı ile frekans analizi sonucundaki ifadeler aktarılmıştır.

Tablo 4.15: Çalışanların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Kadın	129	34,6	34,6
Erkek	244	65,4	100,0
Toplam	373	100,0	

Tablo 4.15'te görüldüğü üzere anket formundaki ifadelere yanıt veren 373 çalışanın %65,4'ü (244 kişi) erkek, %34,6'sının (129 kişi) da kadın çalışankardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan çalışan oranları incelendiğinde erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4.16: Çalışanların Medeni Durum Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
Evli	282	75,6	75,6
Bekar	91	24,4	100,0
Toplam	373	100,0	

Tablo 4.16'ya bakıldığında, çalışanların %75,6'sının (282 kişi) evli ve %24,4'ünün (91 kişi) de bekar olduğu görülmektedir. Oranlar kıyaslandığında bu sektörde evli ve bekar çalışanların oranları yüksek düzeyde farklılık göstermektedir.

Tablo 4.17: Çalışanların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
18-25	29	7,7	7,7
26-35	142	38,1	45,8
36-45	163	43,8	89,6
46 ve üzeri	39	10,4	100,0
Toplam	373	100,0	

Tablo 4.17 incelendiğinde anket formundaki ifadelere cevap veren katılımcılardan %43,8 oranla (163 kişi) en fazla 36-45 yaş aralığı, ikinci olarak %38,1 oranla (142 kişi) 26-35 yaş aralığı, arkasından üçüncü olarak %10,4 oranla (39 kişi) 46 ve üzeri yaş aralığı, son olarak 7,7 oranla (29 kişi) 18-25 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Yaş oranlarına bakıldığında, 36-45 yaş aralığındaki çalışan sayısının en fazla olduğu, 18-25 yaş aralığındaki çalışan sayısının da sektörde en az olan yaş grubu olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.18: Çalışanların Eğitim Durumu Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
İlköğretim	75	20,1	20,1
Lise	190	50,9	71,0
Ön Lisans	60	16,1	87,1
Lisans	32	8,6	95,7
Lisansüstü	16	4,3	100,0
Toplam	373	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren Tablo 4.18'e bakıldığında, sektörde bulunan çalışanlardan %50,9 (190 kişi) oranında lise mezunu, %20,1'inin (75 kişi) ilköğretim mezunu, %16,1'inin (60 kişi) ön lisans mezunu, %8,6'sının (32 kişi) lisans mezunu ve %4,3'ünün (16 kişi) ise lisansüstü mezunudur. Çalışanların eğitim düzeyi oranlarına bakıldığında, sektörde en fazla payın lise mezunu çalışanlarda olduğu görülmektedir. Ardından ilköğretim mezunu çalışanların fazla olduğu göze çarpmaktadır. İlköğretim mezunu çalışanların sayısını ise 15 kişilik farkla ön lisans mezunu çalışanlar takip etmektedir. Lisans mezunu çalışan sayısının lisansüstü mezunu çalışan sayısını aştığı ve en az çalışan sayısının lisansüstü mezunu grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19: Çalışanların Mevcut İşletmedeki Çalışma Süresi Dağılımları

İşletmede Çalışma Yılı	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
1-5 yıl	127	34,0	34,0
6-10 yıl	104	27,9	61,9
11-15 yıl	62	16,6	78,6
16-20 yıl	44	11,8	90,3
20 ve üzeri	36	9,7	100,0
Toplam	373	100,0	

Tablo 4.19'da araştırmaya katılan çalışanların mevcut işletmelerindeki toplam çalışma yılları göz önüne alındığında %34,0'ünün (127 kişi) 1-5 yıl, %27,9'unun (104 kişi) 6-10 yıl, %16,6'sı (62 kişi) 11-15 yıl, %11,8'i (44 kişi) 16-20 yıl, %9,7'sinin (36 kişi) ise 20 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir. Çalışan sayısının en fazla olduğu grup 127 kişi ile bulundukları işletmede 1-5 yıl arasında çalışanlar yani yeni çalışanlardır. Çalışma yılı arttıkça çalışan sayısının azaldığı görülmektedir.

Tablo 4.20: Çalışanların İş Hayatındaki Çalışma Süresi Dağılımları

İş Hayatındaki Çalışma Yılı	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
1-5 yıl	60	16,1	16,1
6-10 yıl	88	23,6	39,7
11-15 yıl	91	24,4	64,1
16-20 yıl	59	15,8	79,9
20 ve üzeri	75	20,1	100,0
Toplam	373	100,0	

Tablo 4.20 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların iş hayatlarındaki toplam çalışma yıllarına bakıldığında %16,1'inin (60 kişi) 1-5 yıl, %23,6'sının (88 kişi) 6-10 yıl, %24,4'ü (91 kişi) 11-15 yıl, %15,8'i (59 kişi) 16-20 yıl, %20,1'inin (75 kişi) ise 20 yıl ve üzeri süredir iş hayatında olduğu görülmektedir. Katılımcıların en yoğun olduğu grup 91 kişi ile 11-15 yıl arası süredir iş hayatında olan kişilerdir. Gruplar arasında çok büyük farklar olmamasına karşın katılımcıların en az olduğu grup ise 59 kişi ile 16-20 yıl arası süredir iş hayatında olan kişilerdir.

Tablo 4.21: Çalışanların İşyerindeki Pozisyon Dağılımları

İşletmede Çalışılan Departman	Frekans	Oran (%)	Kümülatif Oran (%)
İşçi	286	76,7	76,7
İdari Personel	9	2,4	79,1
Uzman	11	2,9	82,0
Teknisyen	9	2,4	84,5
Mühendis	5	1,3	85,8
Alt Kademe Yönetici	31	8,3	94,1

Orta Kademe Yönetici	14	3,8	97,9
Üst Kademe Yönetici	8	2,1	100,0
Toplam	373	100,0	

Tablo 4.21 incelendiğinde çalışmaya katılanların %76,7'lik oranla (286 kişi) çok büyük çoğunluğunun işçi olarak çalıştığı göze çarpmaktadır. Katılımcıların %8,3'ünün (31 kişi) alt kademe yönetici, %3,8'inin (14 kişi) orta kademe yönetici, %2,9'unun (11 kişi) uzman, %2,4'lük oranlarla (9'ar kişi) idari personel ve teknisyen, %2,1'inin (8 kişi)üst kademe yönetici, %1,3'ünün (5 kişi) ise mühendis olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir.

4.1.6.6. Etik Liderlik Algısının Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının demografik özellikler açısından (medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerlerindeki çalışma süresi, iş hayatlarındaki toplam çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonları) farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaya yönelik analizler yapılmıştır. Bu bağlamda istatistiksel analiz yöntemleri içerisinden (Parametrik testler ve Parametrik olmayan testler) hangilerinin kullanılabileceğine dair belirlenimi gerçekleştirmek için verilerin dağılımları incelenmiştir.

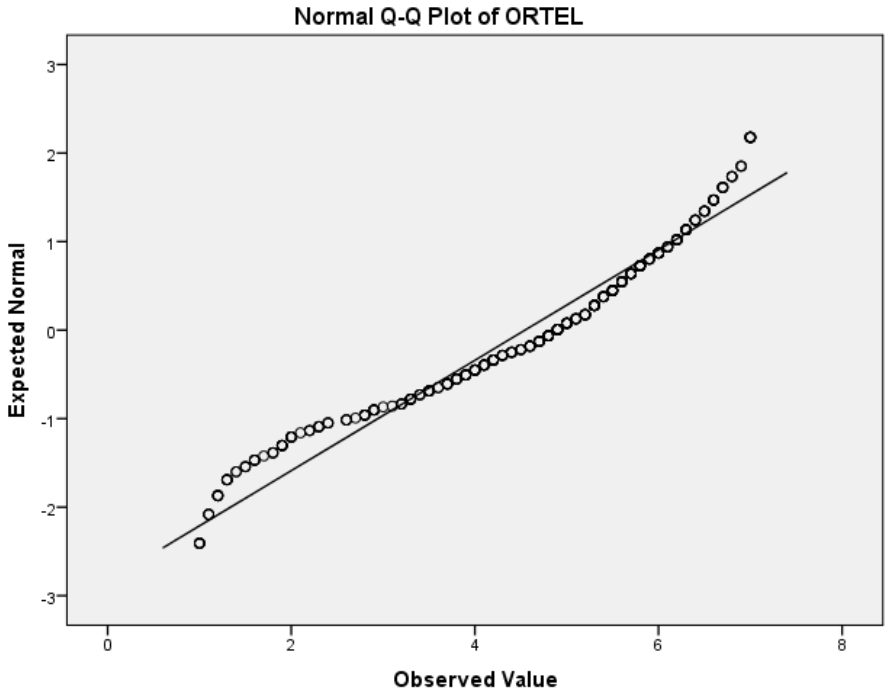
Bir veri setinin normal dağılıp dağılmadığına yönelik bazı istatistiksel göstergelere dikkat edilir. Bu bağlamda 373 adet veriye ulaşılan bu çalışmada, her bir ölçeğin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaya yönelik analizleri yapabilmek için öncelikle, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden yararlanılmıştır.

Bununla birlikte, verilerin normallik dağılımlarının kontrolünü sağlamada kullanıla Q-Q grafiğinden de yararlanılmıştır. Q-Q grafiğine göre, veriler doğru üzerinde ya da etrafında toplanıyorsa, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Buna göre etik liderlik ölçeği için oluşturulan Q-Q grafiği bu ölçeğin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Grafik aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.22: Etik Liderlik Ölçeği Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama (%)	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etik Liderlik	4,5469	1,60405	-,588	-,580

Çarpıklık ve basıklık değerleri baz alındığında -2 ile +2 arasında bir değer alıyorsa, normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir (Ünal ve Gürsoy, 2014: 306). Tablo 4.22'ye bakıldığında, etik liderlik ölçeğine ait veri setlerinin istatistiksel olarak normal dağıldığı görülmektedir.



Şekil 4.2: Etik Liderlik Ölçeğinin (Q-Q) Grafiği

Şekil 4.2'de aktarıldığı gibi, araştırmanın verileri doğru üzerinde ve etrafında toplanmaktadır. Bu sonuçlara göre bu veri setine parametrik analiz yöntemlerinden olan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

4.1.6.6.1. Etik Liderlik ve Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkenine bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.23' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.23: Etik Liderlik ve Cinsiyet İlişkisi T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Kadın	129	4,34	1,57434	-1,807	0,072
Erkek	244	4,65	1,61212		

Tablo 4.23'te görüldüğü gibi t-testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu açıdan etik liderlik ile ilişkilendirilen cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $1H_{1a}$ (Etik Liderlik katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır**.**) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.6.2. Etik Liderlik ve Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının medeni durum değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkenine bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.24' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.24: Etik Liderlik ve Medeni Durum İlişkisi T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Evli	282	4,53	1,62464	-,295	0,768
Bekar	91	4,59	1,54647		

p <0,05 ise varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.24'te görüldüğü üzere t-testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu açıdan etik liderlik ile ilişkilendirilen medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $1H_{1b}$ (Etik Liderlik katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.6.3. Etik Liderlik ve Yaş İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının yaş değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.25' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.25: Etik Liderlik ve Yaş İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
18-25 Yaş	29			4,85	1,53102		
26-35 Yaş	142			4,55	1,54505		
36-45 Yaş	163	,686	,561	4,48	1,65194	,478	,698
46 ve Üzeri Yaş	39			4,63	1,69468		
Toplam	373			4,55	1,60405		

Tablo 4.25 incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu açıdan etik liderlik ile ilişkilendirilen yaş değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $1H_{1c}$ (Etik

Liderlik katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.6.4. Etik Liderlik ve Eğitim Durumu İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının eğitim durumu değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim durumu değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.26'da aktarılmaktadır.

Tablo 4.26: Etik Liderlik ve Eğitim Durumu İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
İlköğretim	75			4,27	1,55316		
Lise	190			4,45	1,68869		
Ön Lisans	60	3,780	,005	4,66	1,50287	2,852	,024
Lisans	32			5,28	1,03439		
Lisansüstü	16			5,01	1,72158		
Toplam	373						

p<0,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Tablo 4.26 incelendiğinde Anova Testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmaktadır. Varyansların homojenlik koşulunu sağlamamasıyla beraber farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak için Post-Hoc analizlerinden

Games-Howell istatistikleri incelendiğinde eğitim durumları arasındaki farklılıklar Tablo 4.27'de aktarılmıştır.

Tablo 4.27: Etik Liderlik ve Eğitim Durumu Games- Howell İstatistikleri

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu Grupları	Ortalama Farkları	Std. Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Band	Üst Band
İlköğretim	Lise	-,18379	,21719	,916	-,7837	,4161
	Ön Lisans	-,39133	,26421	,577	-1,1224	,3397
	Lisans	-1,00925*	,25613	,002	-1,7229	-,2956
	Lisansüstü	-,74050	,46627	,521	-2,1323	,6513
Lise	İlköğretim	-,18379	,21719	,916	-,4161	,7838
	Ön Lisans	-,20754	,22946	,895	-,8440	,4289
	Lisans	-,82546*	,22010	,003	-1,4436	-,2079
	Lisansüstü	-,55671	,44749	,727	-1,9137	,8003
Ön Lisans	İlköğretim	,39133	,26421	,577	-,3397	1,1224
	Lise	,20754	,22946	,895	-,4289	,8440
	Lisans	-,61792	,26661	,150	-1,3612	,1253
	Lisansüstü	-,34917	,47211	,945	-1,7527	1,0544
Lisans	İlköğretim	1,00925*	,25613	,002	,2956	1,7229
	Lise	,82546*	,22010	,003	,2073	1,4436
	Ön Lisans	,61792	,26661	,150	-1,253	1,3612
	Lisansüstü	,26875	,46763	,977	-1,1269	1,6644
Lisansüstü	İlköğretim	,74050	,46627	,521	-,6513	2,1323
	Lise	,55671	,44749	,727	-,8003	1,9137
	Ön Lisans	,34917	,47211	,945	-1,0544	1,7527
	Lisans	-,26875	,46763	,977	-1,6644	1,1269

Tablo 4.27'deki Games-Howell istatistikleri incelendiğinde; ilköğretim, lise ve lisans grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre lisans mezunu çalışanların etik liderlik algıları ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir. Buradan anlaşıldığı üzere lisans eğitimi almış

çalışanların etik liderliğe bakış açılarının ve liderlerini etik bağlamda değerlendirmelerinin daha olumlu olduğunu söyleyebiliriz. İlköğretim ve lise mezunu çalışanların ise liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz olduğu söylenebilir. Bu açıdan etik liderlik ile ilişkilendirilen eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olması $1H_{1d}$ (Etik Liderlik katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **kabul** edildiğini göstermektedir.

4.1.6.6.5. Etik Liderlik ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının mevcut işyerlerindeki çalışma süresi değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip mevcut işyerlerinde çalışma süreleri değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.28'de aktarılmaktadır.

Tablo 4.28: Etik Liderlik ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	127			4,53	1,56733		
6-10 yıl	104			4,59	1,60229		
11-15 yıl	62	1,913	,108	4,38	1,51876	1,035	,389
16-25 yıl	44			4,33	1,90275		
20 yıl ve üzeri	36			4,98	1,47509		
Toplam	373			4,54	1,60405		

p<0,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Tablo 4.28'de görüldüğü gibi çalışanların mevcut işyerlerinde çalışma sürelerine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bu açıdan etik liderlik ile ilişkilendirilen mevcut işyerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $1H_{1e}$ (Etik Liderlik katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.6.6. Etik Liderlik ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının iş hayatında çalışma süreleri değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip iş hayatında çalışma süreleri değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.29'da aktarılmaktadır.

Tablo 4.29: Etik Liderlik ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları

İş Hayatındaki Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	60			4,76	1,33470		
6-10 yıl	88			4,72	1,53378		
11-15 yıl	91	2,701	,030	4,39	1,55943	1,772	,115
16-25 yıl	59			4,13	1,80398		
20 yıl ve üzeri	75			4,68	1,72689		
Toplam	373			4,54	1,60405		

p<0,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Tablo 4.29 incelendiğinde çalışanların iş hayatlarındaki çalışma sürelerine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan etik liderlik ile ilişkilendirilen iş hayatında çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $1H_{1f}$ (Etik Liderlik katılımcıların iş hayatlarındaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.6.7. Etik Liderlik ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların etik liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının işyerindeki pozisyon değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla etik liderlik ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip işyerindeki pozisyon değişkenine T-Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.30'da aktarılmaktadır.

Tablo 4.30: Etik Liderlik ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisi T-Testi Sonuçları

İşyerindeki Pozisyon	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Mavi Yaka	286	4,35	1,62698	-4,948	0,000
Beyaz Yaka	87	5,20	1,33817		

Tablo 4.30 incelendiğinde çalışanların işletmedeki pozisyonlarına göre grup ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmektedir ($p<0,05$). Beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Beyaz yaka çalışanların mesai saatleri içerisinde insan ilişkileri bağlamında daha aktif olmalarından dolayı liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumlu yaklaştıkları, mavi yaka çalışanların ise genellikle makine ve ürün grupları ile ilgilenmesinden dolayı insan ilişkilerinin daha dışında kalarak liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz oldukları söylenebilir. Dolayısıyla bu sonuç $1H_{1g}$ (Etik Liderlik katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **kabul** edildiğini göstermektedir.

4.1.6.7. İşe Adanmışlığın Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının demografik özellikler açısından (medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerlerindeki çalışma süresi, iş hayatlarındaki toplam çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonları) farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaya yönelik analizler yapılmıştır. Bu bağlamda istatistiksel analiz yöntemleri içerisinden (Parametrik testler ve Parametrik olmayan testler) hangilerinin kullanılabileceğine dair belirlenimi gerçekleştirmek için verilerin dağılımları incelenmiştir.

Bir veri setinin normal dağılıp dağılmadığına yönelik bazı istatistiksel göstergelere dikkat edilir. Bu bağlamda 373 adet veriye ulaşılan bu çalışmada, her bir ölçeğin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaya yönelik analizleri yapabilmek için öncelikle, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden yararlanılmıştır.

Bununla birlikte, verilerin normallik dağılımlarının kontrolünü sağlamada kullanıla Q-Q grafiğinden de yararlanılmıştır. Q-Q grafiğine göre, veriler doğru üzerinde ya da etrafında toplanıyorsa, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Buna göre işe adanmışlık ölçeği için oluşturulan Q-Q grafiği bu ölçeğin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Grafik aşağıda gösterilmiştir.

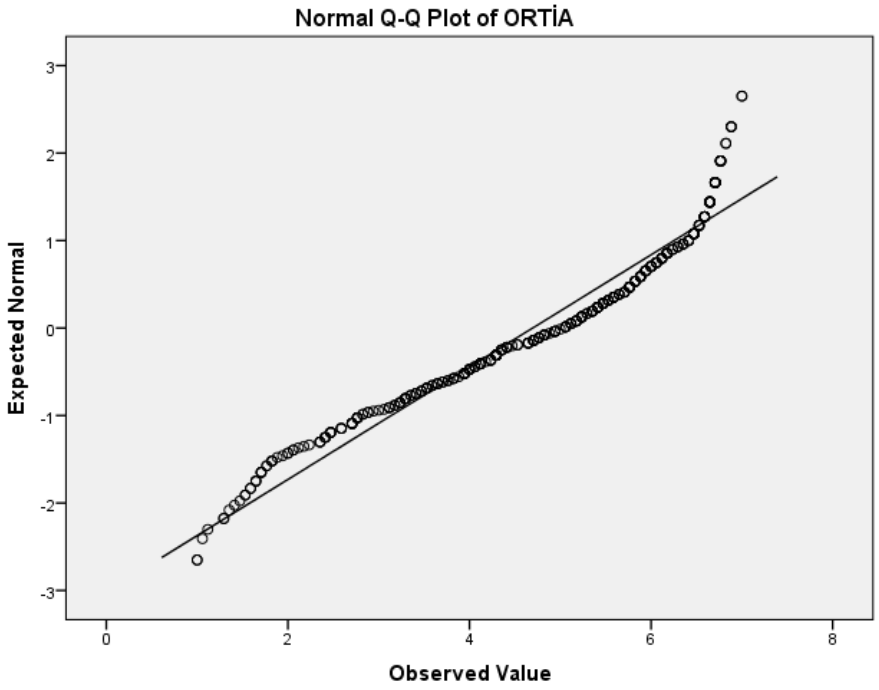
Tablo 4.31: İşe Adanmışlık Ölçeği Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama (%)	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İşe Adanmışlık	4,6961	1,55748	-,528	-,744

Çarpıklık ve basıklık değerleri baz alındığında -2 ile +2 arasında bir değer alıyorsa, normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir (Ünal ve Gürsoy, 2014: 306).

Tablo 4.31'e bakıldığında, işe adanmışlık ölçeğine ait veri setlerinin istatistiksel olarak normal dağıldığı görülmektedir.

Verilerin normal dağılımına ilişkin bilgi veren diğer istatistiksel değerler Şekil 4.3'te gösterilmektedir.



Şekil 4.3: İşe Adanmışlık Ölçeğinin (Q-Q) Grafiği

Şekil 4.3'te aktarıldığı gibi, araştırmanın verileri doğru üzerinde ve etrafında toplanmaktadır. Bu sonuçlara göre bu veri setine parametrik analiz yöntemlerinden olan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

4.1.6.7.1. İşe Adanmışlık ve Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının cinsiyet değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını

saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkenine bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.32'de aktarılmaktadır.

Tablo 4.32: İşe Adanmışlık ve Cinsiyet İlişkisi T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Kadın	129	4,74	1,56695	,339	0,735
Erkek	244	4,68	1,55531		

p<0,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Tablo 4.32 incelendiğinde t-testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu açıdan işe adanmışlık ile ilişkilendirilen cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1a}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.7.2. İşe Adanmışlık ve Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının medeni durum değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkenine bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.33'te aktarılmaktadır.

Tablo 4.33: İşe Adanmışlık ve Medeni Durum İlişkisi T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Evli	282	4,77	1,58055	1,450	0,148
Bekar	91	4,50	1,47315		

p <0,05 varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.33 incelendiğinde t-testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu açıdan işe adanmışlık ile ilişkilendirilen medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1b}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.7.3. İşe Adanmışlık ve Yaş İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının yaş değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.34' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.34: İşe Adanmışlık ve Yaş İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
18-25 Yaş	29			4,28	1,23081		
26-35 Yaş	142			4,55	1,62291		
36-45 Yaş	163	3,436	,017	4,80	1,56441	2,414	,066

46 ve Üzeri Yaş	39			5,12	1,40254		
Toplam	373			4,70	1,55748		

p <0,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir

Tablo 4.34 incelendiğinde çalışanların yaşlarına göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu açıdan işe adanmışlık ile ilişkilendirilen yaş değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1c}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.7.4. İşe Adanmışlık ve Eğitim Durumu İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının eğitim durumu değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim durumu değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.35' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.35: İşe Adanmışlık ve Eğitim Durumu İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
İlköğretim	75			4,66	1,65697		
Lise	190			4,60	1,59787		
Ön Lisans	60	3,975	,004	4,62	1,54054	2,003	,093
Lisans	32			5,07	1,11954		
Lisansüstü	16			5,58	1,11193		
Toplam	373			4,70	1,55748		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.35 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan

işe adanmışlık ile ilişkilendirilen eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1d}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.7.5. İşe Adanmışlık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının mevcut işyerinde çalışma süresi değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip mevcut işyerinde çalışma süresi değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.36' da aktarılmaktadır.

Tablo 4.36: İşe Adanmışlık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	127			4,50	1,59566		
6-10 yıl	104			4,95	1,56570		
11-15 yıl	62	,711	,585	4,47	1,55805	1,856	,118
16-25 yıl	44			4,93	1,44702		
20 yıl ve üzeri	36			4,78	1,44532		
Toplam	373			4,70	1,55748		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.36 incelendiğinde çalışanların mevcut işyerlerinde çalışma sürelerine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan işe adanmışlık ile ilişkilendirilen mevcut işyerinde çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1e}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.7.6. İşe Adanmışlık ve İş Hayatında Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının iş hayatında çalışma süresi değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip iş hayatında çalışma süresi değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.37' de aktarılmaktadır.

Tablo 4.37: İşe Adanmışlık ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları

İş Hayatındaki Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	60			4,43	1,33831		
6-10 yıl	88			5,01	1,64448		
11-15 yıl	91	1,924	,106	4,62	1,47833	1,431	,223
16-25 yıl	59			4,66	1,62729		
20 yıl ve üzeri	75			4,66	1,63296		
Toplam	373			4,70	1,55748		

p<0,05 ise varyansların homojen olmadığını gösterir.

Tablo 4.37 incelendiğinde üzere çalışanların iş hayatlarındaki çalışma sürelerine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan işe adanmışlık ile ilişkilendirilen iş hayatında çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1f}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların iş hayatlarındaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.7.7. İşe Adanmışlık ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların işe adanmışlık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla işe adanmışlıklarının işyerindeki pozisyon değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla işe adanmışlık ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip işyerindeki pozisyon değişkenine T-Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.38' de aktarılmaktadır.

Tablo 4.38: İşe Adanmışlık ve İşyerindeki Pozisyon Değişkeni İlişkisi T-Testi Sonuçları

İşyerindeki Pozisyon	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Mavi Yaka	286	4,50	1,61770	-5,182	0,000
Beyaz Yaka	87	5,31	1,14668		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.38 incelendiğinde T-Testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. T-Testi istatistikleri incelendiğinde; mavi yaka çalışanlar ve beyaz yaka çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre beyaz çalışanların mavi yaka çalışanlara göre işe adanmışlıkları daha yüksektir. Buradan hareketle beyaz yaka olarak çalışanların işletmede daha çok yönetimsel alanlarla ilgilendiğinden işe adanmışlıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Mavi yaka olarak çalışanların ise daha çok kas gücüne dayalı bir çalışma ortamı olduğundan işe adanmışlıklarının az olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan işe adanmışlıkla ilişkilendirilen işyerindeki pozisyon değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olması $2H_{1g}$ (İşe Adanmışlık katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **kabul** edildiğini göstermektedir.

4.1.6.8. Yönetsel Yaratıcılığın Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla etik liderlik algılarının demografik özellikler açısından (medeni durum, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerlerindeki çalışma süresi, iş hayatlarındaki toplam çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonları) farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaya yönelik analizler yapılmıştır. Bu bağlamda istatistiksel analiz yöntemleri içerisinden (Parametrik testler ve Parametrik olmayan testler) hangilerinin kullanılabileceğine dair belirlenimi gerçekleştirmek için verilerin dağılımları incelenmiştir.

Bir veri setinin normal dağılıp dağılmadığına yönelik bazı istatistiksel göstergelere dikkat edilir. Bu bağlamda 373 adet veriye ulaşılan bu çalışmada, her bir ölçeğin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaya yönelik analizleri yapabilmek için öncelikle, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden yararlanılmıştır.

Bununla birlikte, verilerin normallik dağılımlarının kontrolünü sağlamada kullanıla Q-Q grafiğinden de yararlanılmıştır. Q-Q grafiğine göre, veriler doğru üzerinde ya da etrafında toplanıyorsa, verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Buna göre işe adanmışlık ölçeği için oluşturulan Q-Q grafiği bu ölçeğin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Grafik aşağıda gösterilmiştir.

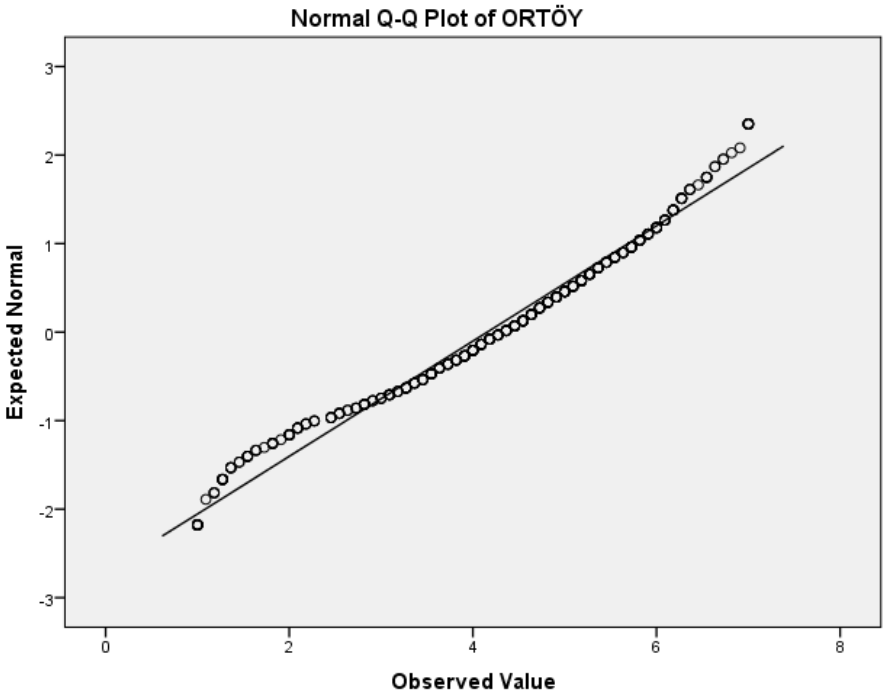
Tablo 4.39: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeği Dağılım İstatistikleri

Değişken	Ortalama (%)	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetsel Yaratıcılık	4,1557	1,53585	-,340	-,679

Çarpıklık ve basıklık değerleri baz alındığında -2 ile +2 arasında bir değer alıyorsa, normal dağılım gösterdiği kabul edilebilir (Ünal ve Gürsoy, 2014: 306).

Tablo 4.39'a bakıldığında, işe adanmışlık ölçeğine ait veri setlerinin istatistiksel olarak normal dağıldığı görülmektedir.

Verilerin normal dağılımına ilişkin bilgi veren diğer istatistiksel değerler Şekil 4.4'te gösterilmektedir.



Şekil 4.4: Yönetsel Yaratıcılık Ölçeğinin (Q-Q) Grafiği

Şekil 4.4'te aktarıldığı gibi, araştırmanın verileri doğru üzerinde ve etrafında toplanmaktadır. Bu sonuçlara göre bu veri setine parametrik analiz yöntemlerinden olan bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır.

4.1.6.8.1. Yönetsel Yaratıcılık ve Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının cinsiyet değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız

örnek grubuna sahip cinsiyet değişkenine bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.40'ta aktarılmaktadır.

Tablo 4.40: Yönetsel Yaratıcılık ve Cinsiyet İlişkisi T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Kadın	129	4,11	1,52542	-,444	,657
Erkek	244	4,18	1,54385		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.40 incelendiğinde t-testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu açıdan yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $3H_{1a}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.8.2. Yönetsel Yaratıcılık ve Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının medeni durum değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkenine bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.41'de aktarılmaktadır.

Tablo 4.41: Yönetsel Yaratıcılık ve Medeni Durum İlişkisi T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Evli	282	4,14	1,55862	-,428	,669
Bekar	91	4,22	1,46978		

p <0,05 ise varyansların homojen olmadığını göstermektedir.

Tablo 4.41 incelendiğinde t-testi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Bu açıdan yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen medeni durum değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $2H_{1b}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.8.3. Yönetsel Yaratıcılık ve Yaş İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının yaş değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip yaş değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.42' de aktarılmaktadır.

Tablo 4.42: Yönetsel Yaratıcılık ve Yaş İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Yaş	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
18-25 Yaş	29			4,24	1,32266		
26-35 Yaş	142			4,10	1,57165		
36-45 Yaş	163	1,690	,169	4,10	1,56092	,829	,479

46 ve Üzeri Yaş	39			4,51	1,44776		
Toplam	373			4,16	1,53585		

p <0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.42'ye göre çalışanların yaşlarına göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu açıdan yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen yaş değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $3H_{1c}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.8.4. Yönetsel Yaratıcılık ve Eğitim Durumu İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının eğitim durumu değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip eğitim durumu değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.43' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.43: Yönetsel Yaratıcılık ve Eğitim Durumu İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	**N**	**Levene İstatistiği**	***Sig.**	**Ort. (%)**	**Std. Sapma**	**F**	**p**
İlköğretim	75			4,33	1,43411		
Lise	190			3,97	1,59326		
Ön Lisans	60	3,056	,017	4,12	1,68208	2,235	,065
Lisans	32			4,63	,98367		
Lisansüstü	16			4,72	1,36096		
Toplam	373			4,16	1,53585		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.43 incelendiğinde çalışanların eğitim durumlarına göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan

yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $3H_{1d}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.8.5. Yönetsel Yaratıcılık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının mevcut işyerinde çalışma süresi değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip mevcut işyerinde çalışma süresi değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.44' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.44: Yönetsel Yaratıcılık ve Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları

Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	127			4,24	1,50061		
6-10 yıl	104			4,21	1,59809		
11-15 yıl	62	1,906	,109	4,15	1,44330	,743	,563
16-25 yıl	44			3,79	1,74764		
20 yıl ve üzeri	36			4,16	1,36569		
Toplam	373			4,16	1,53585		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.44 incelendiğinde çalışanların mevcut işyerlerinde çalışma sürelerine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen mevcut işyerinde çalışma süresi

değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $3H_{1e}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.8.6. Yönetsel Yaratıcılık ve İş Hayatında Çalışma Süresi İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının iş hayatında çalışma süresi değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile ikiden fazla bağımsız örnek grubuna sahip iş hayatında çalışma süresi değişkenine Anova Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.45' te aktarılmaktadır.

Tablo 4.45: Yönetsel Yaratıcılık ve İş Hayatındaki Çalışma Süresi İlişkisi Anova Testi Sonuçları

İş Hayatındaki Çalışma Süresi	N	Levene İstatistiği	*Sig.	Ort. (%)	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	60			4,29	1,33075		
6-10 yıl	88			4,39	1,58609		
11-15 yıl	91	1,760	,136	4,18	1,47311	1,340	,254
16-25 yıl	59			3,94	1,63361		
20 yıl ve üzeri	75			3,92	1,60849		
Toplam	373			4,16	1,53585		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.45 incelendiğinde çalışanların iş hayatlarındaki çalışma sürelerine göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıdan yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen iş hayatında çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel bir fark olmaması $3H_{1f}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların iş

hayatlarındaki çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **reddedildiğini** göstermektedir.

4.1.6.8.7. Yönetsel Yaratıcılık ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisinin İncelenmesi

Çalışanların yönetsel yaratıcılık ölçeğindeki ifadelere verdikleri yanıtlarla yönetsel yaratıcılıklarının işyerindeki pozisyon değişkeni bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip işyerindeki pozisyon değişkenine T-Testi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.46' da aktarılmaktadır.

Tablo 4.46: Yönetsel Yaratıcılık ve İşyerindeki Pozisyon İlişkisi T-Testi Sonuçları

İşyerindeki Pozisyon	N	Ort. (%)	Std. Sapma	t	p
Mavi Yaka	286	4,01	1,58698	-3,578	0,000
Beyaz Yaka	87	4,60	1,26032		

p<0,05 ise varyanslar homojen değildir.

Tablo 4.46 incelendiğinde çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına göre grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farka rastlanmaktadır. Beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre yönetsel yaratıcılık algıları daha yüksektir. Bunun sebebinin ise beyaz yaka çalışanların tepe yönetime daha yakın olması ve günlük işlerinin daha çok yönetimsel konular ve değişebilen günlük işler olduğu söylenebilir. Mavi yaka çalışanların ise mesai saatleri içerisinde sabit işlerle uğraşması (paketleme, üretim, bant başında işler, şekillendirme gibi) yönetsel yaratıcılıklarının düşük olmasının nedeni olarak gösterilebilir. Bu açıdan yönetsel yaratıcılık ile ilişkilendirilen işyerindeki pozisyon değişkeni arasında istatistiksel bir fark olması

$3H_{1g}$ (Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre farklılaşmaktadır.) hipotezinin **kabul** edildiğini göstermektedir.

4.1.6.9. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

4.1.6.9.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmada yer alan hipotezlerin ($4H_{1a}$, $4H_{1b}$, $4H_{1c}$) testlerinin gerçekleştirilmesi ve değişkenlerin birbirileri ile arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek maksadıyla korelasyon analizi kullanılmaktadır. Araştırmada ulaşılan veriler normal dağıldığı için etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 4.47'de aktarılmaktadır.

Tablo 4.47: Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama (%)	Standart Sapma	Etik Liderlik	İşe Adanmışlık	Yönetsel Yaratıcılık
Etik Liderlik	4,55	1,60405	1		
İşe Adanmışlık	4,70	1,55748	**,514****	1	
Yönetsel Yaratıcılık	4,16	1,53585	**,644****	**,573****	1

****p<0,01**

Korelasyon, iki değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünü ve miktarını ifade etmektedir. Bu ilişkiyi ifade ederken "r" olarak tanımlanan korelasyon katsayı değeri baz alınır. Bu değer +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır (Can, 2014: 347). Korelasyon katsayılarına ilişkin referans alınması uygun görülen değerler şu şekildedir (Büyüköztürk,2017: 32):

- Korelasyon katsayısı 1,00: Mükemmel pozitif ilişki
- Korelasyon katsayısı 0,00: İlişki yok
- Korelasyon katsayısı -1,00: Mükemmel negatif ilişki

Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak tanımlanması ve yorumlanması ise aşağıdaki gibidir (Büyüköztürk,2017: 32):

- 0,00-0,30 arası: Düşük düzeyde ilişki
- 0,30-0,70 arası: Orta düzeyde ilişki
- 0,70-1,00 arası: Yüksek düzeyde ilişki

Bu bilgiler ışığında Tablo 4.47'de görüldüğü üzere etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=514$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre araştırmadaki "$4H_{1a}$: Etik liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir. Etik liderlik ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=644$; $p<0,01$). Dolaysıyla araştırmadaki "$4H_{1b}$: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasına anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi **kabul** edilmiştir. İşe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ($r=573$; $p<0,01$). Buna göre araştırmadaki "$4H_{1c}$: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır." adlı hipotez **kabul** edilmiştir.

4.1.6.9.2. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölüm kapsamında etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığın birbirilerine etkilerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda aktarılmıştır.

Tablo 4.48: Temel Regresyon Modeli 1

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken: İşe Adanmışlık**		
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)
Etik Liderlik	,514	11,539	,000
F: 133,159	R^2: ,264	Sig: ,000	

Korelasyon analizi sonucunda sig. değerinin anlamlı olmasının neticesinde geçerliliği kabul edilmiş olan modelde, çalışanların işe adanmışlıklarındaki değişimin %26,4'ünün etik liderlik değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenlerin aralarındaki ilişkide ortaya çıkan 0,514 değerindeki standart beta değeri, çalışanların işe adanmışlıklarındaki değişimin etik liderlik değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde yordandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla etik liderliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4.49: Temel Regresyon Modeli 2

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken: Yönetsel Yaratıcılık**		
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)
Etik Liderlik	,644	16,220	,000
F: 263,104	R^2: ,415	Sig: ,000	

Korelasyon analizi sonucunda sig. değerinin anlamlı olmasının neticesinde geçerliliği kabul edilmiş olan modelde, çalışanların yönetsel yaratıcılıklarındaki değişimin %41,5'inin etik liderlik değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır.

Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenlerin aralarındaki ilişkide ortaya çıkan 0,644 değerindeki standart beta değeri, çalışanların yönetsel yaratıcılıklarındaki değişimin etik liderlik değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde yordandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla etik liderliğin yönetsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4.50: Temel Regresyon Modeli 3

Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken: Yönetsel Yaratıcılık**		
	Standart Beta Katsayısı	T	Anlamlılık (p)
İşe Adanmışlık	,573	13,450	,000
F: 180,902	R^2: ,328	Sig: ,000	

Korelasyon analizi sonucunda sig. değerinin anlamlı olmasının neticesinde geçerliliği kabul edilmiş olan modelde, çalışanların yönetsel yaratıcılıklarındaki değişimin %32,8'inin işe adanmışlık değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenlerin aralarındaki ilişkide ortaya çıkan 0,573 değerindeki standart beta değeri, çalışanların yönetsel yaratıcılıklarındaki değişimin işe adanmışlık değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde yordandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işe adanmışlığın yönetsel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmaktadır.

4.1.6.10. Hipotezlerin Kabul/Ret Durumu

Araştırmada kurulan hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 4.51'de gösterilmektedir.

Tablo 4.51: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Durumları

HİPOTEZLER		**KABUL/RET DURUMU**
$1H_{1a}$	Etik Liderlik katılımcıların **cinsiyetlerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$1H_{1b}$	Etik Liderlik katılımcıların **medeni durumlarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$1H_{1c}$	Etik Liderlik katılımcıların **yaş gruplarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$1H_{1d}$	Etik Liderlik katılımcıların **eğitim durumlarına** göre farklılaşmaktadır.	**KABUL**
$1H_{1e}$	Etik Liderlik katılımcıların **mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$1H_{1f}$	Etik Liderlik katılımcıların **iş hayatlarındaki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$1H_{1g}$	Etik Liderlik katılımcıların **çalıştıkları pozisyona** göre farklılaşmaktadır.	**KABUL**
$2H_{1a}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **cinsiyetlerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$2H_{1b}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **medeni durumlarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$2H_{1c}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **yaş gruplarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$2H_{1d}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **eğitim durumlarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**

$2H_{1e}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$2H_{1f}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **iş hayatlarındaki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$2H_{1g}$	İşe Adanmışlık katılımcıların **çalıştıkları pozisyona** göre farklılaşmaktadır.	**KABUL**
$3H_{1a}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **cinsiyetlerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$3H_{1b}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **medeni durumlarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$3H_{1c}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **yaş gruplarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$3H_{1d}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **eğitim durumlarına** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$3H_{1e}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$3H_{1f}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **iş hayatlarındaki çalışma sürelerine** göre farklılaşmaktadır.	**RET**
$3H_{1g}$	Yönetsel Yaratıcılık katılımcıların **çalıştıkları pozisyona** göre farklılaşmaktadır.	**KABUL**
$4H_{1a}$	**Etik Liderlik** ile **İşe Adanmışlık** arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**
$4H_{1b}$	**Etik Liderlik** ile **Yönetsel Yaratıcılık** arasına anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**
$4H_{1c}$	**İşe Adanmışlık** ile **Yönetsel Yaratıcılık** arasında anlamlı bir ilişki vardır.	**KABUL**

TARTIŞMA

Çalışanların etik liderlik algılarının, işlerine gönülden bağlı olduklarını gösteren işe adanmışlıklarının ve yaratıcılıklarını örgütsel boyutta ifade edebilmeleri anlamına gelen örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yönetsel yaratıcılığın birbirlerini etkilediği görülmüştür. Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık değişkenlerinin birbirleri ile arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada ana hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür. Araştırma kapsamında literatüre bağlı olarak oluşturulmuş $4H_{1a}$, $4H_{1b}$, $4H_{1c}$ hipotezlerini test etmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analiz neticesinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda "$4H_{1a}$: Etik Liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak algılamaları, ona güvenmeleri, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissetmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları çalışanların işlerine olan gönülden bağlılığını, işlerini sahiplenmelerini, işi bir görev ya da zorunluluk olarak değil de bir eğlence ve mutluluk aracı olarak görmelerini yani işlerine olan adanmışlıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algıları arttıkça işe adanmışlık düzeyleri de artmaktadır. Den Hartog ve Belschak (2012) yaptıkları çalışma neticesinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cheng, Chang, Kuo ve Cheung (2014) de çalışmalarının bulgularında etik liderlik ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Aynı sonuçları ortaya koyan bir başka çalışma ise Engelbrecht, Heine ve Mahembe (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir ve bu çalışmaların tümü bizim çalışmamızın sonuçları ile paralel bulgular göstermektedir. Taşlıyan ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürerek çalışmamızı destekler nitelikte bulgular ortaya koymuşlardır. Pearson Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda diğer hipotez olan "$4H_{1b}$: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasına anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların

liderlerini etik bir lider olarak algılamaları, ona güvenmeleri, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissetmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarmalarını, mevcut fikirleri geliştirmeye yönelik adım atmalarını, bireysel anlamda yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkarmalarını ve bunu iş hayatlarına entegre edip örgüt adına kullanmalarını ve yönetim tarafından desteklenerek yönetsel anlamda ifade edebilmelerini yani yönetsel yaratıcılıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algıları arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır. Uğurlu ve Ceylan (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada etik liderlik ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirtmiştir (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 107). Belirttikleri sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir. Pearson Korelasyon analizi sonucunda işe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda bir diğer hipotez olan "$4H_{1c}$: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır." Hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların işlerine olan adanmışlık düzeyleri arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır.

Etik liderlik ile demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, şu anki iş yerindeki çalışma süresi, meslekteki toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyon) bağlamında anlamlı bir farklılıkların olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan analizler neticesinde ilk olarak, etik liderlik ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçları etik liderlik ile çalışanların cinsiyetleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. Arıkök (2017) etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerini araştırdığı çalışmada çalışanların etik liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırmaya katılanların etik liderlik algıları ile medeni durumları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; ikisi arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yılmaz (2019)'ın gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçları da bizim çalışmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılanların etik liderlik algıları ile yaşları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; etik liderlik ile çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan bir farklılık bulunamamıştır. Akdoğan (2016)'nın çalışmasının sonuçları da etik liderlik ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir ve çalışmamızın sonuçları ile uyumluluk göstermektedir.

Araştırmaya katılanların etik liderlik algılarında eğitim durumları açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde; çalışanların etik liderlik algıları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-Hoc analizlerinden olan Games-Howell istatistikleri incelenmiştir. Buna göre lisans mezunu çalışanların etik liderlik algıları ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir. Lisans mezunu çalışanların aldıkları eğitimle liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar ise liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz yaklaşmaktadır. Buradan hareketle çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösteren etik liderlik algılarının eğitimle iyileştirilebileceği sonucuna varılabilir. Yönetim tarafından düzenlenebilecek kurum içi eğitimler, seminerler vs. uygulamalarla çalışanların etik liderlik algıları yükseltilebilir. Keskin (2016) ise etik liderlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında bizim araştırmamızın aksine çalışanların etik liderlik algıları ile eğitim durumları arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların etik liderlik algıları şu anki iş yerinde çalışma süreleri ve iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri açısından ayrı ayrı incelendiğinde; etik liderlik ile hem çalışanların şu anki iş yerinde çalışma süreleri hem de iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aktoy (2010) da öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında ayrı ayrı ele aldığı çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ve meslekteki çalışma süreleri ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bizim çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırmaya katılanların etik liderlik algılarında çalışanların işyerlerindeki pozisyonları açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan T-testi sonucunda iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Test sonucuna göre; beyaz yaka çalışanların liderlerini etik bağlamda değerlendirirken mavi yaka çalışanlara oranla daha olumlu yanıtlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebinin de beyaz yaka çalışanların daha çok yönetim kademelerinde görev alması sebebiyle insan ilişkilerini daha yakından takip etme olanağına sahip olması söylenebilir. Mavi yaka çalışanların ise genel olarak ham madde, üretim ve paketleme gibi görevler üstlenmesi ve çalışma alanında insan ilişkileri bağlamında daha az aktif olması sebebiyle liderlerini etik olarak değerlendirmede beyaz yaka çalışanlara oranla daha olumsuz olduğu söylenebilir. Aksoy (2012)'un çalışması da bu sonucu desteklemektedir.

İşe adanmışlık ile demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, şu anki iş yerindeki çalışma süresi, meslekteki toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyon) bağlamında anlamlı bir farklılıkların olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan analizler neticesinde ilk olarak, işe adanmışlık ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçları işe adanmışlık ile çalışanların cinsiyetleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. Sarıkaya (2016) da yaptığı çalışmada aynı sonucu elde etmiştir.

Çalışanların işe adanmışlıkları ile medeni durumları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; ikisi arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yıluzar (2019)'ın gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçları da bizim çalışmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Çalışanların işe adanmışlıkları ile yaşları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; işe adanmışlık ile çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan bir farklılık bulunamamıştır. Akünal (2016)'ın çalışmasının sonuçları da işe adanmışlık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir ve çalışmamızın sonuçları ile uyumluluk göstermektedir.

Çalışanların işe adanmışlıklarında eğitim durumları açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde; çalışanların işe adanmışlıkları ile eğitim durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonucu destekleyen bir başka çalışmayı da Atcıoğlu (2018) yapmıştır ve araştırmasının sonucunda işe adanmışlık ile çalışanların eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Çalışanların işe adanmışlıkları şu anki iş yerinde çalışma süreleri ve iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri açısından ayrı ayrı incelendiğinde; işe adanmışlık ile hem çalışanların şu anki iş yerinde çalışma süreleri hem de iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kartal (2017) da sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında ayrı ayrı ele aldığı çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ve meslekteki çalışma süreleri ile işe adanmışlıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bizim çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırmada çalışanların işe adanmışlıklarında işyerlerindeki pozisyonları açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan T-Testi sonucunda çalışanların işe adanmışlıklarının çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; mavi yaka olarak görev yapan çalışanlar ile beyaz yaka olarak görev yapan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Beyaz yaka olarak çalışanların işe adanmışlık düzeyleri mavi yaka olarak çalışanlara göre daha fazladır. Buradan hareketle beyaz yaka çalışan pozisyonunda görev yapan çalışanların işletmede daha çok yönetimsel alanlarla, stratejik kararlarla, planlama gibi kas gücüne dayalı olmayan işlerle ilgilendiğinden işe adanmışlıklarının yüksek olduğu söylenebilir. İşçi pozisyonunda çalışanların ise daha çok kas gücüne dayalı, fiziki efor gerektiren bir çalışma ortamı olduğundan işe adanmışlıklarının az olduğu söylenebilir. Kartal (2017)'ın çalışmasında da işe adanmışlığın işyerindeki pozisyona göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmede herhangi bir yönetsel pozisyonu olan çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koyan bir diğer çalışma da Aybas (2014)'ın çalışmasıdır. Bu çalışmalar bizim çalışmamızı desteklemektedir.

Son olarak araştırma katılımcılarının yönetsel yaratıcılıkları ile demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, şu anki iş yerindeki çalışma süresi, meslekteki toplam çalışma süresi ve işyerindeki pozisyon) bağlamında anlamlı bir farklılıkların olup olmadığını belirlemek maksadıyla yapılan analizler neticesinde ilk olarak, yönetsel yaratıcılık ve cinsiyet değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçları yönetsel yaratıcılık ile çalışanların cinsiyetleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. Yahşi (2014) de yaptığı araştırmada yönetsel yaratıcılık ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Bu araştırma sonucu bizim çalışmamızla aynı sonucu göstermektedir ve desteklemektedir.

Çalışanların yönetsel yaratıcılıkları ile medeni durumları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; ikisi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aytekin (2019)'in yaptığı çalışmanın sonuçları da bizim çalışmamız ile paralellik göstermektedir.

Çalışanların yönetsel yaratıcılıkları ile yaşları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde; örgütsel yaratıcılık ile çalışanların yaşları arasında istatistiksel açıdan bir farklılık bulunamamıştır. Karacabey (2011)'in çalışmasının sonuçları da örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı yönündedir ve çalışmamızın sonuçları ile uyumluluk göstermektedir.

Çalışanların yönetsel yaratıcılıklarında eğitim durumları açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde; çalışanların yönetsel yaratıcılıkları ile eğitim durumları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kendir (2013) yaptığı çalışmada örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunun eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiğini ancak yönetsel boyutta farklılık göstermediğini belirtmiştir. Bizim çalışmamızda örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyut ele alındığından bu çalışmayla tutarlı sonuçlar göstermektedir.

Çalışanların yönetsel yaratıcılıkları şu anki iş yerinde çalışma süreleri ve iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri açısından ayrı ayrı incelendiğinde; yönetsel

yaratıcılık ile hem çalışanların mevcut iş yerinde çalışma süreleri hem de iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Meriç (2018) de yönetici ve öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmasında ayrı ayrı ele aldığı çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ve meslekteki çalışma süreleri ile yönetsel yaratıcılıkları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bizim çalışmamızı desteklemektedir.

Araştırmada çalışanların yönetsel yaratıcılıklarının işyerlerindeki pozisyonları açısından farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan T-Testi ile çalışanların yönetsel yaratıcılıklarının çalıştıkları pozisyona göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna sebep olarak beyaz yaka çalışanların tepe yönetime daha yakın olması ve günlük işlerinin daha çok yönetimsel konular, değişebilen stratejilerde aktif olarak rol alma, planlama gibi farklılık gösterebilen günlük işler olduğu söylenebilir. Mavi yaka çalışanların ise mesai saatleri içerisinde sabit işlerle uğraşması (paketleme, üretim, bant başında işler, şekillendirme gibi), standart işlerin dışına çıkılması beklenmeyen görev tanımlarının olması yönetsel yaratıcılıklarının düşük olmasının nedeni olarak gösterilebilir. Fidan (2018) ise çalışmasında yönetsel yaratıcılığın işyerindeki pozisyona göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç bizim çalışmamızla farklı sonuçlar vermektedir.

Çalışmaya dahil olan katılımcıların yönetsel yaratıcılıkları ile cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve iş hayatlarındaki toplam çalışma süresi açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ancak işyerindeki pozisyonlarına göre farklılaştığı görülmüştür. Bu durumda çalışanların işyerindeki pozisyonları dışındaki demografik özelliklerinin yönetsel yaratıcılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firma çalışanlarının görüşlerinin yer aldığı 373 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık algılarının birbirleri ile ilişki içerisinde olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın diğer çalışmalardan farkı, tez düzeyinde yönetsel yaratıcılık ve işe adanmışlık değişkenlerinin bir arada ilk kez kullanılmasının yanı sıra üç değişkenin de aynı araştırma içerisinde kullanıldığı ilk çalışmadır.

Araştırmada üç temel hipotez test edilmiştir. İlk olarak bütün ölçeklerin faktör analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda tek boyuttan meydana gelen etik liderlik ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin literatürle aynı olan özdeğerleri 1'den büyük ve toplam varyansın 67,64'ünü açıklayan tek boyutlu bir yapı olarak meydana geldiği görülmüştür. Arkasından literatürde dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç boyuttan meydana gelen işe adanmışlık ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %59,6'sını açıklayan tek boyut halinde kullanılabileceği görülmüştür. İşe adanmışlık ölçeğinin tek boyutta kullanılabilmesi ölçeğin Türk kültüründe ve bu sektörde bir bütün olarak değerlendirilebildiğini göstermektedir. Son olarak literatürde üç boyuttan oluşan örgütsel yaratıcılık ölçeğinin çalışma kapsamında kullanılan yönetsel yaratıcılık boyutuna yönetsel yaratıcılık ölçeği adı altında faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin bu boyutunun literatürle uyumlu sonuç göstererek özdeğerleri 1'den büyük ve toplam varyansın %61,5'ini açıklayan tek boyuttan meydana geldiği ve tek boyut olarak kullanılabileceği görülmüştür.

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak maksadıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, çalışmanın $4H_{1a}$ hipotezi olan etik liderlik ile işe adanmışlık arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli olduğu görülmektedir. Araştırmanın bir diğer hipotezi olan $4H_{1b}$

etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin pozitif yönlü ve orta dereceli olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir. $4H_{1c}$ hipotezinde olduğu gibi işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasında da ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkinin de pozitif yönlü ve orta dereceli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte hipotezler arasında olmamasına rağmen bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması ve literatüre katkı sağlaması amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda etik liderliğin işe adanmışlığı anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Etik liderliğin yönetsel yaratıcılığı da anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Analizler neticesinde bunlarla birlikte işe adanmışlığın da yönetsel yaratıcılığı anlamlı şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada bunlarla birlikte, araştırma modelinde yer alan bütün değişkenler için demografik değişkenler bağlamında farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Normal dağılıma sahip olan veri setine parametrik testler kullanılarak t-testi ve Anova Testi yapılmıştır. Bu kapsamda etik liderliğin "cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut işletmedeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi" değişkenleri bağlamında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmaların olmadığı görülürken "eğitim durumu ve işyerindeki pozisyon" değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlığın "cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi" değişkenleri bağlamında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmaların olmadığı görülürken, "işyerindeki pozisyon" açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yönetsel yaratıcılık da "cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi" değişkenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmazken, "işyerindeki pozisyon" açısından anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada gerçekleştirilen bu araştırmanın ulusal ve uluslararası alanyazına ve özel sektöre sağlayacağı katkının yanında gelecekte yapılacak olan araştırmalara yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığın birbirileri ile pozitif yönde ilişkide olması her bir değişkenin birbirini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların etik liderlik algısı eğitim durumlarına göre değişmektedir. Uygulayıcılara etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığı arttırıcı faaliyetlerde bulunulması önerilebilir. İşletme yöneticileri kurum içi eğitimlerle, seminerlerle, etiğe dair bilinçlendirici faaliyetlerle çalışanların etik liderlik algılarını yükseltebilirler. Liderlerini etik bir lider olarak gören çalışanlar işlerine daha çok adanmakta ve yönetsel yaratıcılıkları artmaktadır. İşlerine adanmış çalışanlar ise liderlerini etik bağlamda daha olumlu değerlendirmekle birlikte yönetsel yaratıcılık algıları da yüksek olmaktadır. Bu da işletmenin karlılığını arttırmasına, olumlu imaj oluşturulmasına, sürdürülebilir başarı elde etmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla işletme yöneticilerine bu kavramların göz ardı edilmemesi gerektiği ve etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılığı arttırıcı faaliyetlerde bulunmaları önerilebilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli tek bir firma bünyesinde çalışan 373 çalışanın görüşleri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla sonuçların tek bir işletme üzerinden elde edilmiş olması sebebiyle sağlıklı bir genelleme yapılamayabilir. Bu üç değişkenin kullanıldığı farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda, farklı örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılması ve yapı malzemeleri sektöründe örgütsel davranış değişkenlerini içeren farklı çalışmalar yapılması öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(12), 53-68.

Acaray, A. ve Pelenk, S. E. (2018). İşe Adanmışlığın Güçlendirme İklimi ve Bireysel Performans İle İlişkisinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7*(5), 154-177.

Acuner, T., Baki, B. ve Cengiz, E. (2004). Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir AraĢtırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(2), 325-338.

Adıyaman, C. (2019). *Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi, 19*(1), 21-36.

Akdoğan, A. ve Kale, E. (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaracılık Performansına Etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(1), 165-186.

Akdoğan, S. (2016). *Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkileri Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akın, M. (2010). Personeli Güçlendirme Algılaması, Örgüt İklimi Algılaması ve Yaratıcı Kişilik Özelliklerinin Örgüt Düzeyinde Yaratıcı Çıktılar Üzerindeki

Doğrudan ve Dolaylı Etkileriri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(29), 211-238.

Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Eetkisi Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünceden Yararlanılması Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aktoy, B. (2010). *İlköğretim Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.

Akünal, T. (2018). *Örgüt Kültürü ve İşe Cezbolma İlişkisi: Bir Meslek Yüksekokulunda Uygulama.* T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, İzmir.

Alanezi, A. (2016). The Relationship Between Shared Leadership and Administrative Creativity in Kuwaiti Schools. *Management in Education, 30*(2), 50-56.

Al-hajaya, S. S. ve Al-roud, A. A. (2011). The Administrative Creativity Skills of the Public Schools Principals in Tafila Directorate of Education. *International Journal of Educational Sciences, 3*(1), 1-7.

Alpar, Reha (2013), Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Detay Yayıncılık.

Altılar, N. (2012). *Geleceğin Lideri*. İstanbul: Diya Kitap Yayınları.

Altıntaş, F. Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7*(2), 19-40.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Manegement Review, 40*(1), 39-58.

Amabile, T. M. ve Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of management journal, 42*(6), 630-640.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of management journal, 39*(5), 1169-1184.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. ve Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 367-403.

Andreassen, S. C., Ursin, H. ve Eriksen, H. R. (2007). The Relationship Between Strong Motivation to Work,"Workaholism", and Health. *Psychology and Health, 22*(5), 615-629.

Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organisational Creativity: A literature Review. *Management Decision, 39*(10), 834-841.

Appuhami, R. (2019). Exploring the Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems and Managers' Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organisational Learning. *Accounting and Finance, 59*, 2201-2233.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.

Arıcıoğlu, M. A. ve Tutan, A. (2008). Etik Etkisini Geliştirme Modeli ve Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(30), 47-76.

Arıkan, S. (2001). Liderlik. In S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arıkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektörü Üzerinde Bir Araştırma.* (Doktora Tezi), T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.

Arklan, Ü. (2006). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(16), 45-65.

Aronson, E. (2009). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*(4), 244-256.

Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(1), 111-128.

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 261-286.

Arvonen, J. ve Pettersson, P. (2002). Leadership Behaviours as Predictors of Costand Change Effectiveness. *Scandinavian Journal of Management, 18*(1), 101-112.

Atcıoğlu, E. (2018). *Okulların Etkililik Düzeyleri ile Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(16), 1-20.

Aybas, M. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Çalışma.* (Doktora Tezi), T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aybas, M. ve Kosa, G. (2018). Duygusal Emeğin Mesleki Stres ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Tur Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(18), 103-111.

Ayboğa, H. (2003). Globalleşme Sürecinde Ülkemizde Muhasebe Mesleği ve Meslek Mensuplarının Eğitimi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(1), 327-359.

Aydın, İ. (2010). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi.

Aymaz, D. (2014). *Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.* (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aytekin, E. (2019). *Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* (Doktora Tezi), T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Bakan, İ. (2004). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi (Employee Empowerment). *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(1), 181-207.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(14), 13-40.

Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(31), 151-176.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010*(2), 73-84.

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science, 20*(4), 265-269.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European journal of work and organizational psychology, 20*(1), 4-28.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of managerial psychology, 22*(3), 309-328.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career development international, 13*(3), 209-223.

Bal, E. A. (2009). *Gönülçelen Şirketler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Balay, R. (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32*(1), 237-246.

Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 43*(1), 41-78.

Balay, R., Kaya, A., ve Melik, G. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıclık ile Yönetsel Etkililik Algıları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 23*(2), 439-466.

Basadur, M. (1997). Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in The Workplace. *The Journal of Creative Behavior, 31*(1), 59-72.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 6*(2), 15-23.

Bass, B. M. ve Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay dergisi, 59*(59), 125-139.

Bertrand, A. (2001). *Ahlak Felsefesi*. Ankara: Akçağ Basım.

Bharadwaj, S. ve Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development ve Management Association, 17*(6), 424-434.

Blanchard, K. H., Zigarmi, D. ve Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective. *The Journal of Leadership Studies, 1*(1), 22-36.

Borghini, S. (2005). Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate. *Journal of Knowledge Management, 9*(4), 19-33.

Bostancı, H. ve Ekiyor, A. (2015). Çalışanların İşe Adanmasının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 1*(1), 37-51.

Börü, N. ve Boyacı, A. (2016). Etik Lider Olarak Okul Yöneticilerinin Özelliklerine ve Davranışlarına İlişkin Ortaöğretim Öğretmenlerinin Görüşleri (Eskişehir İli Örneği). *Electronic Turkish Studies, 11*(19), 161-214.

Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 15*(1), 5-34.

Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *MUKADDİME, 9*(2), 135-154.

Büyüköztürk, Şener, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Akademi, Ankara, 2017.

Can, Abdullah, SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Pegem Akademi Yayıncılık, 6. Baskı, Ankara 2018.

Castro, F., Gomes, J. ve Sousa, F. C. (2012). Do Intelligent Leaders Make a Difference? The Effect of a Leader's Emotional Intelligence on Followers' Creativity. *Creativity and Innovation Management, 21*(2), 171-182.

Caymaz, E., Erenel, F. ve Gürer, B. (2013). Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği. *Journal of Human Sciences, 10*(1), 129-147.

Cengiz, E., Acuner, T. ve Birdoğan, B. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(1), 98-121.

Cevizci, A. (2002). *Etiğe Giriş*. İstanbul: Paradigma Yayınları.

Ceylan, A. ve Savi, F. (2003). Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(29), 152-175.

Ceylan, Ç. B. ve Yılmaz, A. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 17*(2), 277-394.

Chen, J.-C. ve Silverthorne, C. (2005). Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness. *Leadership and Organization Development Journal, 26*(4), 280-288.

Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H., ve Cheung, Y.-H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management and Data Systems, 114*(5), 817-831.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy ot Management Review, 12*(4), 637-647.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (2000). Charismatic Leadership and Follower effects. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 747-767.

Cremer, D. D. (2006). Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice:The Moderating Effect of Autocratic Leadership. *The Leadership Quarterly, 17*, 79-93.

Çakınberk, A. ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(24), 103-119.

Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(3), 363-382.

Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatanadaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çekmecelioğlu, H. G. (2002). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma.* (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(28), 21-34.

Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 3*(4), 465-474.

Çelik, A., İraz, R., Çakıcı, A. ve Çelik, N. (2014). The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizastional Creativity and Innıvativeness in Enterpriseses: The Case of Oiz. *European Scientific Journal, 10*(10), 99-107.

Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi* (Vol. 15). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23*(23), 74-84.

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5), 111-132.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 18*(1), 7-36.

Çiçek, H., Canbaz, S. ve Keskin, A. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiğine Bakış Açıları: Kırklareli İlinde Bir Araştırma. *Tekirdağ S.M.M.M.O. Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 1-20.

Çınardal, F. C. ve Diri, M. (2013). Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği ya da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı Beyinlerin İşidir. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 30*, 63-78.

Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi? *Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Haziran-Temmuz, 7*, 1-5.

Çukacı, Y. C. (2006). Kamuyu Aydınlatmada Muhasebe Meslek Elemanının Etik Anlayışı ve İzmir İlinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(1), 89-111.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of personality and social psychology, 53*(6), 1024-1037.

Demirci, M. K., Gümüştekin, G. E., Mercan, N., Alamur, B. ve Tiryaki, S. (2013). *Machiavellianism in Relation to Ethical Leadership and a Practice.* Paper presented at the International Conference on Economic and Social Studies (ICESoS'13).

Demirel, E. T., Tikici, M. ve Derin, N. (2005). Bilgi Toplumu'nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(2), 229-245.

Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics, 107*(1), 35-47.

Deniz, L. (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 17*, 55-62.

Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*: Kare Yayınları.

Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(2), 26-46.

Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of managerial psychology, 20*(2), 105-123.

Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16*(1), 57-71.

Durmaz, H. (2019). *Üniversite Kütüphanecilerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları.* (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues, 57*(4), 781-797.

Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in The Context of Organizational Change. *Journal of organizational change management, 12*(2), 80-89.

Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management, 6*(4), 195-205.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., ve Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal, 38*(3), 368-379

Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi, 162*(3).

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (İkinci Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *İnonü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7*(12), 61-79.

Erel, C. (2008). *Lider*. İstanbul: MMP Baskı.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım ve Yayın.

Erim, F. N. A. (2009). *Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity, its Antecedants and Effects on Participatıng in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit.* (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eroğlu, M. (2014). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algılarının İncelenmesi (Gaziantep Nizip Örneği).* (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Ersoy, E. ve Başer, N. e. (2009). İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcı Düşünme Düzeyleri. *Journal of International Social Research, 2*(9), 128-137.

Eşitti, B. ve Erdem, S. H. (2017). Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(4), 475-489.

Ertekin, E. (2016). *Seyahat Acentası Çalışanlarının Örgütsel Yaratıcılık ve Müşteri Memnuniyeti Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Ertemli, H. B. (2011). *İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Çalışma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimer Enstiüsü, İstanbul.

Fettahlıoğlu, Ö. O. (2016). *İşletmelerin Cam Kalkanı Olan Kurumsal İmaj ve İtibar Algısı Üzerinde Yaratıcılığın Etkisi.* Paper presented at the 3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic Congress Book, Antalya.

Fidan, M. (2018). *Okullarda Örgütsel Yaratıcılık ve Yönetsel İnovasyona İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi.* (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fiedler, F. E. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly, 17*(4), 453-471.

Fisk, P. (2011). *Yaratıcı Deha* (N. Özata, Trans.). İstanbul: MediaCat Kitapları.

Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım.

Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. ve Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction An Integration. *Small Group Research, 31*(6), 676-701.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues, 30,* 159-165.

Gardner, H. (1999). *Çoklu Zekâ: Görüşmeler ve Makaleler* (M. Tüzel, Trans.). İstanbul: Enka Okulları.

Georgianna, S., Müller, G. F., Schermelleh-Engel, K. ve Petersen, B. (2016). Entrepreneurs' Job Satisfaction and Its Relationship to SuperLeadership and Self-Leadership. *Journal of Research in Business, Economics and Management, 6*(3), 928-940.

Gill, D. S. (2007). *Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?* (Doctor of Philosophy Dissertation), Kansas State University, Manhattan.

Göksel, A. (2003). Personel Güçlendirme. In B. Bumin (Ed.), *Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Göktaş Kulualp, H. ve Erol, S. (2017). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Journal of International Social Research, 10*(52), 1045-1057.

Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management review, 8*(2), 285-291.

Gupta, M. ve Shaheen, M. (2017). The Relationship Between Psychological Capital And Turnover Intention: Work Engagement As Mediator And Work Experience As Moderator. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management), 49*, 117-126.

Gupta, N. ve Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review, 17*(3), 45-63.

Günbeyi, M. ve Gündoğdu, T. (2011). Polis Teşkilatının "İşkolik" Çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11*(1), 56-63.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hahn, M. H., Lee, K. C. ve Seo, Y. W. (2011). Pattern Analysis of Organizational Creativity Revelation Based on Agent-Based Modeling. *SKK Business School and Department of Interaction Science Sungkyunkwan University,* 11-22.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three Year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work and Stress, 22*(3), 224-241.

Halbesleben, J. R., Novicevic, M. M., Harvey, M. G. ve Buckley, M. R. (2003). Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: A Competency-Based Model. *The Leadership Quarterly, 14*(4-5), 433-454.

Hambleton, R. K. ve Gumpert, R. (1992). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group and Organization Studies, 7*(2), 225-242.

Harpaz, I. ve Snir, R. (2003). Workaholism: Its Definition and Nature. *Human Relations, 56*(3), 291-319.

Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetsel Yaratıcılığın Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 1-11.

Hatipoğlu, S. ve Örücü, E. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 16*(4), 98-115.

Heifetz, R. ve Laurie, D. (1997). The Work of Leadership In (Vol. January-February, pp. 124-135): Harvard Business Review.

Hermond, D. (2005). Ethical Leadership is Not Optional: How LPPs Can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Dıversity-Electronic, 8*(1), 1-5.

Ho Kim, W., Park, J. G. ve Kwon, B. (2017). Work Engagement in South Korea: Validation of the Korean Version 9-item Utrecht Work Engagement Scale. *Psychological Reports, 120*(3), 561-578.

Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 743-757.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayımcılık.

İnce, H. ve Gül, M. (2006). Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2006*(2), 220-234.

İnce, M. ve Gül, H. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(2), 127-150.

İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(57), 649-660.

Jago, A. G. ve Vroom, V. H. (1980). An Evulation of Two Alternatives to The Vroom/Yetton Normative Model. *Academy of management journal, 23*(2), 347-355.

James, K. ve Drown, D. (2008). Whether "Malevolent"or "Negative," Creativity Is Relevant to Terrorism Prevention: Lessons From 9/11 and Hazardous Material Trucking. *Creativity Research Journal, 20*(2), 120-127.

Jose, G. ve Mampilly, S. R. (2014). Psychological Empowerment As a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation. *Global Business Review, 15*(1), 93-104.

Kalaycı, Şeref (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım

Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(3), 343-355.

Kapu, H. ve Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık Tekniklerinin işletme Eğitimindeki Yeri ve Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8*(16), 523-540.

Karacabey, M. F. (2011). *Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları.* (Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 4*(4), 443-465.

Kartal, N. (2017). *Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma, İşe Yabancılaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.* (Yüksek Lisans Tezi),

T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Ankara.

Kasasbeh, E. A., Harada, Y. ve Osman, A. B. (2014). The Impact of The Transformational Leadership in The Administrative Creativity: An Applicative Study on The Industrial Companies (Mining and Extraction) in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4*(5), 382-394.

Kayral, H. İ. (2016). Dağıtımcı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 4*(1), 12-22.

Ke, W. ve Wei, K. K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision support systems, 45*(2), 208-218.

Kendir, H. (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları: Afyonkarahisar Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Tokat.

Keskin, S. (2016). *Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21*(2), 249-268.

Kısakürek, M. M. ve Alpan, N. (2010). Muhasebe Meslek Etiği ve Sivas İlinde Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(47), 213-228.

Klagge, J. (1997). Leadership Development Needs of Today's Organizational Managers. *Leadership & Organization Development Journal, 18*(7), 355-362.

Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 200-211.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. In. İstanbul: Arıkan Basım.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi, 11*(3), 401-422.

Koşar, D. ve Ceylan, Ö. Ö. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 25-38.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm/A Cultural Leadership Paradox: Paternalism. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(15), 101-122.

Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management review, 12*(4), 648-657.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(2), 85-116.

Kwaśniewska, J. ve Nęcka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management, 13*(3), 187-196.

Lang, J. C. ve Lee, C. H. (2010). Workplace Humor and Organizational Creativity. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(1), 46-60.

Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 32*(1), 61-72.

Likert, R. (1981). System 4: A resource for Improving Public Administration. *Public Administration Review, 41*(6), 674-678.

Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (T. Parlak, Trans.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Madjar, N., Oldham, G. R. ve Pratt, M. G. (2002). There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Non-work Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of management journal, 45*(4), 757-767.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397-422.

May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecents And Consequences of Ethical Leadership. *Academy of management journal, 55*(1), 151-171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 108*, 1-13.

McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü* (D. Energin, Trans.). Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını.

McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of The Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in developing human resources, 7*(2), 226-246.

Meriç, Ç. (2018). *İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir.

Meriç, O. (2018). *Endüstriyel İşletmelerde Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkileri ve Bir Otomotiv Firmasında Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul.

Meydan, C. H., Köksal, K. ve Kara, A. U. (2016). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algisinin Aracilik Rolü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(3), 142-159.

Moultrie, J. ve Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management, 18*(4), 299-314.

Mozammel, S. ve Haan, P. (2016). Transformational Leadership And Employee Engagement in The Banking Sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas, 50*(6), 43-55.

Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nuttall, J. (1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar Etiğe Giriş*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766-788.

Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of management journal, 39*(3), 607-634.

Ortatepe, K. A. (2001). *Yaratıcılık ve Buluş Yönetimi Banka Sektöründe Bir Uygulama.* (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Othman, N. ve Nasurdin, A. M. (2011). Work engagement of Malaysian nurses: Exploring the Impact of Hope and Resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology, 5*(12), 1990-1994.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2006). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafindan geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17*(3), 1-19.

Özlem, D. (2004). *Etik -Ahlak Felsefesi-*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Özsoy, E. (2013). Birey- Örgüt Uyumunun Yaratıcılığa Olan Etkisinin Belirlenmesi. In *21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kütayha.

Parlak, B. (2016). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım.

Puccio, G. J. ve Cabra, J. F. (2010). Organizational Creativity. *The Cambridge handbook of creativity,* 145-173.

Rickards, T. ve Moger, S. (2000). Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model. *British journal of Management, 11*(4), 273-283.

Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan, 42*(7), 305-310.

Roberts, D. R. ve Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's Important and How to Improve it. *Employment Relations Today, 29*(3), 21-29.

Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(2), 363-378.

Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources And Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of applied Psychology, 90*(6), 1217.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M. ve Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research, 34*(1), 43-73.

Saraçoğlu, M., Duran, C. ve Taşkın, E. (2010). Girişimcilikte Yaratıcılığın Üç Boyutu: Birey, Süreç ve Ürün. *Anadolu University Journal of Social Sciences, 10*(2), 1-14.

Sarıkaya, B. B. (2016). *Otizmli Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin İşe Adanmışlık, Çocuk Sevme ve Empati Eğilimleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Klinik Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.

Savieski, F. Z. (2004). *Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma.* (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Shalley, C. E. ve Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance: The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 84*(1), 1-22.

Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3-10.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. ve Rhenen, W. v. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? *Applied Psychology: An International Review, 57*(2), 173-203.

Shelton, K. (1997). *Sahte Liderliğin Ötesinde* (A. Ünver, Trans.). İstanbul: Rota Yayınları.

Shin, S.-Y., Park, W.-W. ve Lim, H. S. (2013). What Makes Small- and Medium-Sized Enterprises Promote Organizational Creativity: The ContingencyPerspective. *Social Behavior and Personality, 41*(1), 71-82.

Sims, R. R. ve Brinkman, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics, 35*(4), 327-339.

Smircich, L. ve Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 18*(3), 257-273.

Sonnenburg, S. (2004). Creativity in Communication: A Theoretical Framework for Collaborative Product Creation. *Creativity and Innovation Management, 13*(4), 254-262.

Spence, J. T. ve Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment, 58*(1), 160.

Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *The journal of psychology, 36*(2), 311-322.

Stoyanova, T. ve Iliev, I. (2017). International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research, 10*(1), 23-29.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniveristesi Dergisi, 6*(1), 132-143.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.

Şahin, A. ve Temizel, H. (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel Ve Yönetsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması. *Maliye Dergisi, 153*, 179-194.

Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E., ve Fidan, E. (2016). Etik Liderliğin Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu*.

Taştan, S. B. (2014). The Theoretical Implications of Job Demands--Resources ModlL: A Research Study on The Relations of Job Demands, Supervisor Support and Job Autotnomy with Work Engagement. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences, 28*(4), 149-192.

Tellis, G. J. (2006). Disruptive Technology or Visionary Leadership? *Journal of Product Innovation Management, 23*(1), 34-38.

Temel, A. (2006). Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8*(2), 104-127.

Toplu, M. (2007). Kütüphaneciliğin Etik Sorunu ve Türkiye Yaklaşımı. *Türk Kütüphaneciliği, 21*(2), 186-217.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological bulletin, 63*(6), 384.

Turanlı, M., Cengiz, D. T., ve Bozkir, Ö. (2012). Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması. *Ekonometri ve İstatistik E-dergisi*(17), 45-68.

Turgut, T. (2011). Çalişmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalişma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatişmasi İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.

Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42*(1), 1-25.

Turgut, T., Oktuğ, Z. ve Ünal, Z. M. (2019). Mizahın Gücü: Mizahın İş Talepleri Karşısında Olumsuz Duyuşsal İyi Oluş Algısını Azaltıcı Etkisi. *Psikoloji Çalışmaları, 39*(2), 1-25.

Uğurlu, C. T., ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10*(2), 96-112.

Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management review, 26*(2), 289-297.

Uzunsakal, E., ve Yıldız, D. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 14-28.

Ülken, H. Z. (2001). *Ahlak*. İstanbul: Ülken Yayınları.

Ünal, O., ve Gürsoy, Y. E. (2014). Banka Reklamlarının Müşteri Tercihlerine Etkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(1), 304.

Vroom, V. H. ve Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist, 62*(1), 17-24.

Vugt, M. V., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve Cremer, D. D. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology*(40), 1-13.

Werner, I. (1993). *Leadership Skills for Executives*: American Management Association.

West, J. P. ve Berman, E. M. (1997). Administrative Creativity in Local Government. *Public Productivity & Management Review, 20*(4), 446-458.

Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic management journal, 10*(1), 17-32.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management review, 18*(2), 293-321.

Woods, P. A. (2004). Democratic Leadership: Drawing Distinctions with Distributed Leadership. *International Journal of Leadership in Education, 7*(1), 3-26.

Yahşi, Ü. (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları ile Örgütel Yaratıcılık Düzeyi.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Spor Yönetim Bilimleri, Ankara.

Yeloğlu, H. O. (2007). Örgut, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Academic Review, 7*(1), 133-152.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme| A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12*(9), 109-120.

Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yılmaz, G. (2019). *Etik Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Marmara

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

Yıluzar, H. (2016). *Kişi-Örgüt Uyumu ile İşe Adanmışlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Antalya

Yılmaz, A. ve İraz, R. (2013). Örgütsel Yaratıcılık Kültürü Bağlamında Çalışanların Yaratıcılık Yönetimine İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi: Konya İli Devlet ve Katılım Bankaları Örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies, 6*(5), 829-855.

Yılmaz, E., Yıldırım, S. ve Bahar, H. H. (2015). Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Mesleki Etik Algısı: Samsun Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(65), 27-42.

Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(1), 16-26.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki bu anket formu Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi araştırmasında kullanılmak için hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veri ve sonuçlar tamamen akademik amaçlar için kullanılacaktır. Hiçbir kişi ya da kuruluşa verilmeyecektir. Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli olmadığından anket formuna lütfen **isim ve soyad yazmayınız.**

Her soruyu dikkatle okuyarak, samimi cevaplar vermeniz, hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamanız önemlidir. Boş bırakılan soruların olduğu anketler geçersiz sayılacaktır. Hiçbir sorunun doğru veya yanlış bir cevabı yoktur.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Saygılarımızla,

Trakya Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY

Ali İhsan DURGUT

ihsandurgut1@gmail.com

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )

Medeni Durum: Evli ( ) Bekar ( )

Yaş: ……(Belirtiniz)

Eğitim durumunuz: İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Mevcut işyerinizdeki çalışma süreniz (yıl): 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 20+ ( )

İş hayatındaki çalışma süreniz (yıl): 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 20+ ( )

İşyerinizdeki Pozisyonunuz: ….……..... (Belirtiniz)

Aşağıdaki ifadeleri **kendi liderinizi** dikkate alarak **(1) Kesinlikle katılmıyorum** ile **(7) Kesinlikle katılıyorum** arasında derecelendiriniz.

	ETİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Liderim, kişisel yaşamını etik davranış üzerine kurar.							
2	Liderim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda hangi yollarla elde edildiğini tanımlar.							
3	Liderim, işgörenlerin ne söyleyeceklerini dinler.							
4	Liderim, etik standartları çiğneyen işgörenleri disipline eder.							
5	Liderim, adil ve dengeli kararlar verir.							
6	Liderim güvenilirdir.							
7	Liderim işgörenlerle iş etiği ve değerleri tartışır.							
8	Liderim, etik anlamda işlerin nasıl doğru yapılacağıyla ilgili örnek oluşturur.							
9	Liderim, işgörenin kafasındaki en iyi ilgiye sahiptir.							
10	Liderim karar alırken "Yapılacak en doğru şey nedir?" diye sorar.							

Aşağıdaki ifadeler **işte nasıl hissettiğinizle** ilgilidir. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyarak **(1) Kesinlikle katılmıyorum** ile **(7) Kesinlikle katılıyorum** arasında derecelendiriniz.

	İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	İşyerimdeyken enerjiyle dolup taştığımı hissediyorum.							
2	Yaptığım işi anlamlı ve amacıma uygun buluyorum.							
3	Çalışırken zaman uçup gidiyor.							
4	İşimde güçlü ve enerjik hissediyorum.							
5	İşim konusunda hevesliyim.							
6	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.							
7	İşim bana ilham veriyor.							
8	Sabah uyandığımda, işe gitme isteği duyuyorum.							
9	Yoğun bir şekilde çalışırken mutlu hissediyorum.							
10	Yaptığım işle gurur duyuyorum.							
11	Kendimi işime verdim.							
12	Tek seferde, uzun zaman dilimleri sürecince çalışmayı sürdürebilirim.							
13	İşim bana ilgi çekici geliyor.							
14	Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum.							
15	İşimde kendimi zihinsel olarak dayanıklı hissediyorum.							
16	Kendimi işimden koparıp almam güçtür.							
17	İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile, her zaman azimle devam ederim.							

Aşağıdaki ifadeler **örgütsel yaratıcılık düzeyinizle** ilgilidir. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyarak **(1) Kesinlikle katılmıyorum** ile **(7) Kesinlikle katılıyorum** arasında derecelendiriniz.

	YÖNETSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması için yöneticiler gerektiğinde kuralları esnetirler.							
2	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşırım.							
3	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alır ve geliştirme yollarını arar.							
4	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna gider.							
5	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırlar.							
6	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmamalarını ve risk almalarını teşvik eder.							
7	Yönetim, yapılan hata ve davranışları birer öğrenme aracı olarak görür ve değerlendirir.							
8	Yöneticilerim, farklı düşünme ve davranmaya özendiren demokratik liderliği benimserler.							
9	Üstün başarılara imza atan personelle gurur duyan bir yönetim vardır.							
10	Yöneticiler, farklı insanların farklı düşünme biçimlerine saygı gösterirler.							
11	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunar.							