

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TÜRLERİNİN ÇALIŞAN YARATICI DAVRANIŞINA ETKİSİ

Ahmet Cengiz UÇAR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2022

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TÜRLERİNİN ÇALIŞAN YARATICI
DAVRANIŞINA ETKİSİ**

Ahmet Cengiz UÇAR
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanları
Doç. Dr. Meral ELÇİ
Prof. Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE

2022

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından/...../..... tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ahmet Cengiz Uçar'ın "Liderlik Türlerinin Çalışan Yaratıcı Davranışına Etkisi" adlı tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(1. TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Meral Elçi

ÜYE

(2. TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Lütfighak Alphan

ÜYE

: Prof. Dr. Oya Erdil

ÜYE

: Prof. Dr. Hakan Kitapçı

ÜYE

: Doç. Dr. Mesut Karakaş

ÜYE

: Doç. Dr. Azize Şahin

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Çalışan yaratıcı davranışının neden olduğu örgütsel kazanımlar göz önüne alındığında, bu davranışı ortaya çıkaran ve/veya geliştiren liderlik özelliklerini, bireysel algıları ve tutumları anlamak örgütler için büyük önem arz etmektedir. Bu öneme binaen bu çalışmada otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin ayrı ayrı çalışan yaratıcı davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş ve kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin bu liderlikler ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkideki rolü de araştırılmıştır.

İstanbul ve Batı Anadolu illerinde mavi ve beyaz yaka olarak çalışan toplam 1146 kişiden kolayda örnekleme yöntemiyle anketler toplanarak açıklayıcı istatistiksel analizler ve her ölçek için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) gerçekleştirilmiştir. Böylece her ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği sağlanarak hipotez testleri için en doğru ölçüm modeli belirlenmiştir.

Yapısal eşitlik modelleriyle (SEM) gerçekleştirilen hipotez testleri sonucunda otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışı üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışan yaratıcı davranışının hizmetkar ve dönüşümcü liderlik ile olan ilişkisinde, moderatör rolünde olan otantik liderlik her iki ilişkiyi de pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak liderlikler ve çalışan yaratıcı davranışı ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin seri aracılık rolü oynadığı da ortaya konmuştur.

Bu sonuçlara bakarak endüstri ve akademi için önerilerde bulunulmuş ve gelecekteki araştırmalar için bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otantik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Kişi-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme, Yaratıcı Davranış

SUMMARY

Considering the organizational gains caused by employee creative behavior, it is of great importance for organizations to understand the leadership characteristics, individual perceptions, and attitudes that develop and/or improve this behavior. Because of this importance, the effect of authentic, servant, and transformational leadership on employee creative behavior was investigated in this study, as well as the role of person-organization fit and psychological ownership in the relationship between leadership and employee creative behavior.

Convenient sampling method was used to collect questionnaires from 1146 blue- and white-collar workers in Istanbul and Western Anatolia provinces for descriptive statistical analysis and confirmatory factor analysis (CFA). By using measurement models, the validity and reliability of the scales were ensured before hypothesis testing.

As a result of hypothesis tests performed with structural equation modeling (SEM), the effect of authentic, servant, and transformational leadership styles on employee creative behavior was found to be positive and statistically significant. In addition, in the relationship of employee creative behavior with servant and transformational leadership, authentic leadership as a moderator role positively affected both relationships. Finally, it has been discovered that person-organization fit and psychological ownership play a serial mediating role in the relationship between leadership and employee creative behavior.

Based on these results, recommendations were made for industry and academia and a basis for future research was tried to be provided.

Keywords: Authentic Leadership, Servant Leadership, Transformational Leadership, Person-Organization Fit, Psychological Ownership, Creative Behavior

TEŞEKKÜR

Tez çalışması süresince benle akademik bilgilerini paylaşan, bana zaman ayıran ve yol gösteren danışman hocalarım Prof. Dr. Lütfihak Alpkan’a ve Doç. Dr. Meral Elçi’ye teşekkürü borç bilirim. Sürecin başından sonuna kadar beni sürekli cesaretlendiren ve rehberliklerini esirgemeyen hocalarımla emeklerini nasıl öderim bilemiyorum. Tez çalışması süresince danışman hocalarımla birlikte yazdığımız birçok makale ile de literatüre katkıda bulunduğumuz da bir gerçektir. Özellikle SSCI ve ESCI-EBSCO olarak taranan akademik makalelerimi yazarken hocalarımla gösterdiği özen ve verdiği destek bana paha biçilmez bir zenginlik olarak geri dönmüştür. Kendilerinden öğrendiğim makale yazım teknikleri, psikoloji ve örgütsel davranış teorileri ve istatistiki model geliştirme yetkinliği ile artık endüstriyel/örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanında insan algılarını, tutumlarını, niyetlerini ve davranışlarını açıklayabiliyorum.

Hocalarımla yanında doktora sürecim boyunca hem çalışma hayatının zorluklarına katlanabileceğim hem de aynı zamanda doktora yapabileceğim konusunda beni teşvik eden ve destekleyen annem Ayşe Uçar’a ve eşim Hacer Köksal Uçar’a ayrıca teşekkür etmeden geçmem mümkün değildir.

Bu tez çalışmasıyla ve süreç esnasında kaleme aldığım birçok makaleyle artık doktor ünvanını almaya hak kazandığımı düşünüyorum. Ayrıca akademik çalışmalarına devam ederek ülkem ve milletim için çalışmak da boynumun borcudur.

Bu çalışmayı beni sürekli motive eden ve destekleyen çok değerli annem Ayşe Uçar’a ve çok değerli eşim Hacer Köksal Uçar’a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
GRAFİKLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK TÜRLERİ	5
2.1. Otantik Liderlik	5
2.2. Hizmetkar Liderlik	9
2.3. Dönüşümcü Liderlik	14
2.4. Liderlikler Arasındaki Benzerlikler ve Farklar	17
3. LİDERLİK TÜRLERİNİN YARATICI DAVRANIŞA ETKİSİ	19
3.1. Yaratıcı Davranış	19
3.2. Otantik Liderliğin Yaratıcı Davranışa Etkisi	21
3.3. Hizmetkar Liderliğin Yaratıcı Davranışa Etkisi	24
3.4. Dönüşümcü Liderliğin Yaratıcı Davranışa Etkisi	26
4. OTANTİK LİDERLİĞİN MODERATÖR ROLÜ	29
4.1. Hizmetkar Liderliğin Yaratıcı Davranışa Olan Etkisinde Otantik Liderliğin Moderatör Rolü	29
4.2. Dönüşümcü Liderliğin Yaratıcı Davranışa Olan Etkisinde Otantik Liderliğin Moderatör Rolü	30
5. LİDERLİK TÜRLERİNİN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİ	32
5.1. Kişi-Örgüt Uyumu	32
5.2. Otantik Liderliğin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi	34
5.3. Hizmetkar Liderliğin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi	34

5.4.	Dönüşümcü Liderliğin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi	35
6.	LİDERLİK TÜRLERİNİN PSİKOLOJİK SAHİPLENMEYE ETKİSİ	37
6.1.	Psikolojik Sahiplenme	37
6.2.	Otantik Liderliğin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi	39
6.3.	Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi	41
6.4.	Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi	42
7.	KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ETKİSİ	44
7.1.	Kişi-Örgüt Uyumunun Yaratıcı Davranışa Etkisi	44
7.2.	Psikolojik Sahiplenmenin Yaratıcı Davranışa Etkisi	45
7.3.	Kişi-Örgüt Uyumunun Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi	46
7.4.	Liderlik Türlerinin Yaratıcı Davranışa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumuna ve Psikolojik Sahiplenmenin Seri Aracılık Rolü	47
8.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	49
8.1.	Ölçekler	49
8.1.1.	Otantik Liderlik Ölçeği	50
8.1.2.	Hizmetkar Liderlik Ölçeği	50
8.1.3.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	51
8.1.4.	Kişi-Örgüt Uyumuna Ölçeği	51
8.1.5.	Psikolojik Sahiplenme Ölçeği	51
8.1.6.	Yaratıcı Davranış Ölçeği	52
8.2.	Veri Toplama	52
8.2.1.	Pilot çalışma	52
8.2.2.	Demografik Analiz	53
9.	BULGULAR	55
9.1.	Açıklayıcı İstatistiksel Analiz	55
9.2.	Doğrulamalı Faktör Analizi (CFA) ve Ölçüm Modeli	57
9.2.1.	Güvenilirlik (Reliability)	64
9.2.2.	Geçerlilik (Validity)	64
9.3.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ	69
9.3.1.	Otantik Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumuna ve Psikolojik	

Sahiplenme arasındaki İlişki	70
9.3.2. Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenme arasındaki İlişki	71
9.3.3. Dönüşümcü Liderlik ile Kişi-Örgüt Uyum, Psikolojik Sahiplenme ve Yaratıcı Davranış arasındaki İlişki	72
9.4. ARACILIK ETKİSİ	74
9.4.1. Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenmenin Otantik Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisinde Seri Aracılık Rolü	74
9.4.2. Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenmenin Hizmetkar Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisinde Seri Aracılık Rolü	77
9.4.3. Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenmenin Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisinde Seri Aracılık Rolü	79
9.5. MODERATÖR ETKİSİ	81
9.5.1. Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü	82
9.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	87
10. SONUÇ ve YORUMLAR	89
10.1. Bulguların Yorumlanması	89
10.2. Yönetmel ve Uygulamaya Yönelik Öneriler	91
10.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	92
10.4. Sonuç ve Değerlendirme	94
KAYNAKLAR	95
ÖZGEÇMİŞ	117
EKLER	118
Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar	118
Ek B: Tez Anketi	119

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

<u>Simgeler ve Kısaltmalar</u>	<u>Acıklamalar</u>
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
β	: Standartlaştırılmış Lineer Regresyon Katsayısı
CFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	: Bileşik Güvenilirlik
df	: Serbestlik Derecesi
DL	: Dönüşümcü Liderlik
D-W	: Durbin-Watson Değeri
EFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
HL	: Hizmetkar Liderlik
İK	: İnsan Kaynakları
IQR	: Kartiller Arası Bölge
KOU	: Kişi-Örgüt Uyumu
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi
p	: Anlamlılık Değeri
OL	: Otantik Liderlik
Ort.	: Aritmetik Ortalama
PSS	: Psikolojik Sahiplenme
RMR	: Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalamasının Karekökü
SEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
SS veya ss	: Standart Sapma
TLI	: Tucker-Lewis Uyum İndeksi
χ^2	: Ki-kare
t	: Student t-Dağılım Değeri
YAD	: Yaratıcı Davranış

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
9.1 Otantik Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme İlişkisi.	71
9.2 Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme İlişkisi.	72
9.3 Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisi.	73
9.4 Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Otantik Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisindeki Seri Aracılık Rolü.	75
9.5 Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Hizmetkar Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisindeki Seri Aracılık Rolü.	77
9.6 Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisindeki Seri Aracılık Rolü.	80
9.7 Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü (Model 1).	82
9.8 Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü (Model 2).	85

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik No:

Sayfa

9.1 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Etkileşimi.

84

9.2 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimi.

86



TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
8.1 Katılımcıların Demografik Yapısı.	54
9.1 Yapı ve Faktör Açıklayıcı İstatistikleri.	55
9.2 Hizmetkar Liderlik Ölçüm Modeli.	58
9.3 Dönüşümcü Liderlik Ölçüm Modeli.	59
9.4 Otantik Liderlik Ölçüm Modeli.	60
9.5 Kişi-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme ve Yaratıcı Davranış Ölçüm Modeli.	61
9.6 Uyum İndeksleri	63
9.7 Yapı ve Faktörlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği.	65
9.8 2.Derece Yapıların Güvenilirliği ve Geçerliliği.	67
9.9 Yapı ve Faktörlerin Iraksak Geçerliliği (AVE Karekökü ve Korelasyon Değerleri).	68
9.10 Otantik Liderliğin ve Diğer Yapıların Direkt ve Dolaylı Etkisi.	76
9.11 Hizmetkar Liderliğin ve Diğer Yapıların Direkt ve Dolaylı Etkisi.	78
9.12 Dönüşümcü Liderliğin ve Diğer Yapıların Direkt ve Dolaylı Etkisi.	80
9.13 Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü.	83
9.14 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Etkileşimi.	83
9.15 Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü.	85
9.16 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimi.	86
9.17 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.	87

1. GİRİŞ

Dijital dönüşüm çağında rekabet avantajı oluşturmak, etkin ve etkili bir organizasyona sahip olmak örgütsel başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Bu unsurları sağlamak için süreçleri, prosedürleri, hizmetleri, ürünleri ve kuruluşun iş modelini iyileştirmek gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık ve yaratıcı davranış çok önemli bir yerde durmaktadır (Amabile, Barsade, Mueller, and Staw, 2005; De Jong and Den Hartog, 2007). Yaratıcılığı ve yaratıcı davranışı örgüt içinde geliştirmek için en önemli etkense insan ve insan davranışlarıdır. Kuruluşların gelirini artırması, etkin ve etkili olabilmesi için daha yaratıcı ve yenilikçi olması, yaratıcılık ve yaratıcı davranış gösteren çalışanlarına ise daha fazla değer vermesi gerekmektedir. Araştırmacıların yaratıcılığın, yaratıcı davranışın ve yaratıcı performansın önemini fark etmesiyle birlikte bu konuda literatür çalışmaları da hızla artmıştır (Dar and Rahman, 2020). Birçok araştırma bireyin bilişsel yöneliminin ve içsel motivasyonunun yaratıcılığı etkilediğini belirtse de (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, and Griffin, 1993); araştırmacılar iş birliğinin, grup etkileşiminin, liderliğin ve örgütsel hiyerarşinin de yaratıcılığı etkilediğini göstermiştir (Bullinger, Auernhammer, and Gomeringer, 2004; Rickards, Chen, and Moger, 2001; Amabile, Schatzel, Moneta, and Kramer, 2004; Artz, Norman, Hatfield, and Carnidal, 2010).

Genellikle bugüne kadar literatürde tek liderlik türü üzerinden yaratıcı davranış çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışma da bunun aksine asıl olarak yaratıcı davranışın örgüt içinde geliştirilmesi ve artırılması temel alındığından olumlu liderlik türlerinden otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik seçilerek bu liderliklerin yaratıcı davranışa ayrı ayrı etkisi ve otantik liderliğin diğer liderlikler ve yaratıcı davranış ilişkisindeki moderatör rolü de incelenmektedir. Bir liderin, hizmetkar veya dönüşümcü liderlik özellikleriyle birlikte otantik liderlik özelliklerini de aynı anda göstermesi, çalışan yaratıcı davranışı üzerinde daha güçlü bir etki oluşturmaktadır.

Günümüz kuruluşlarında olumlu davranışları örgüt genelinde ortaya çıkarmak ve geliştirmek maliyetli olmasına rağmen, bu olumlu davranışlar sayesinde kuruluşlar maddi ve manevi olarak orta ve uzun vadede harcadığından çok daha fazlasını

kazanmaktadır. İşte bu yüzden son zamanlarda olumlu davranış çalışmaları ilgi çekmekte ve liderlik türleriyle birlikte sadece bireysel seviyedeki algı ve tutumlar değil, ayrıca grup ve örgüt seviyesindeki algı ve tutumlar da dikkate alınarak olumlu davranış çalışmaları yapılmaktadır. Bu algı ve tutumlar olumlu davranışı direkt olarak etkileyebildikleri gibi dolaylı olarak da etkileyebilir.

Literatürde algı ve tutumların olumlu çalışan davranışlarına etkisi üzerine birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Özellikle bu çalışmada konu edilen kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin ekstra görev davranışı ve yaratıcı davranış gibi birçok olumlu çalışan davranışına etkisi olduğu da ortaya konmuştur (Park, Song, Yoon, and Kim, 2013; Gray, Knight and Baer, 2020; Kristof-Brown, Zimmermann, and Johnson, 2005; Saraç, Efil, and Eryılmaz, 2014). Çalışanın kişi-örgüt uyumu algısı ile psikolojik sahiplenme tutumu görüldüğü üzere olumlu çalışan davranışlarını etkilemektedir.

Bu çalışmada otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin olumlu davranış olan çalışan yaratıcı davranışına direkt etkisi ayrı ayrı incelenmektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin bahsi geçen liderlikler ile çalışan yaratıcı davranışı ilişkisindeki rolü de araştırılmaktadır. Buna göre bağımsız değişken olarak dikkate alınan liderlik türleri ve hem bağımsız hem aracı hem de bağımlı değişken olarak dikkate alınan kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, Blau'nun sosyal değişim teorisine (1964), Bandura'nın sosyal bilişsel öğrenme teorisine (1986) ve Ajzen'in planlanmış davranış teorisine göre (1991) yorumlanmış ve araştırma hipotezleri çalışmanın sağladığı veriler ışığında sınanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin, liderlikler tarafından direkt etkilendiği ve çalışan yaratıcı davranışını da direkt etkilediği varsayılarak çalışmalara devam edilmiştir. Duruma göre algı ve tutumlar çalışan yaratıcı davranışını direkt etkileyebilirken, tüm değişkenler birlikte düşünüldüğünde bunların aracı değişken olabilecekleri de dikkate alınmalıdır. Buna dayanarak yapılan literatür taramasında liderliğin, kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin birlikte çalışıldığı bir yaratıcı davranış araştırmasına rastlanmamıştır.

Araştırmanın dört ana sorusu şunlardır;

1. Otantik liderlik, hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik çalışan yaratıcı davranışını nasıl etkilemektedir?

2. Otantik liderlik özellikleri gösteren hizmetkar ve dönüşümcü lider çalışan yaratıcı davranışını nasıl etkilemektedir?
3. Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme çalışan yaratıcı davranışını nasıl etkilemektedir?
4. Liderlik türleri ile çalışan yaratıcı davranış ilişkisinde kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme aracılık rolü oynamakta mıdır?

Bu çalışma “Liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışına etkisi” adı altında 10 bölümden oluşmaktadır.

1. Giriş: Yaratıcılık ve yaratıcı davranışın kuruluşlar için önemi anlatılarak liderlik türlerinin yaratıcı davranışa direkt ve dolaylı etkileri olabileceğinden bahsedilmektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin de yaratıcı davranış etkileyebileceği öne sürülmekte ve buna dayanarak araştırmanın dört ana sorusu açıklanmaktadır.

2. Bölüm: Otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik tanımlanmakta ve endüstride bu üç liderlik türüne neden ihtiyaç duyulduğu anlatılmaktadır. Bu liderliklerin boyutları ve örgüt çıktıları açıklanarak, liderlikler arasındaki benzerliklere ve farklara dikkat çekilmektedir.

3. Bölüm: Yaratıcı davranış tarif edilerek, otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik türünün yaratıcı davranışa direkt etkisi incelenmektedir.

4. Bölüm: Otantik liderliğin, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik ile yaratıcı davranış arasındaki moderatör rolü üzerine odaklanılmaktadır.

5. Bölüm: Kişi-örgüt uyumu detaylı olarak anlatılarak seçilen üç liderlik türünün kişi-örgüt uyumuna etkileri üzerinde durulmaktadır.

6. Bölüm: Psikolojik sahiplenme detaylı olarak anlatılarak seçilen üç liderlik türünün psikolojik sahiplenme üzerindeki etkileri incelenmektedir.

7. Bölüm: Kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin yaratıcı davranışa ve kişi-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenmeye etkisi anlatılmaktadır. Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin, liderlik türleri ve yaratıcı davranış ilişkisindeki aracılık rolü üzerinde durulmaktadır.

8. Bölüm: Araştırmada kullanılan anket ölçekleri kısaca anlatılmakta araştırmadan elde edilen veriler üzerinden detaylı demografik analizler sunulmaktadır.

9. Bölüm: Araştırma verileri üzerinden açıklayıcı istatistiki analizler ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçüm modelinin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmektedir. Ek olarak araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modelleriyle sınanarak, psikolojik yapılar arasındaki aracı ve moderatör etkiler hesaplanmakta ve sonuçlar listelenmektedir.

10. Bölüm: Araştırma bulguları yorumlanarak, yönetsel ve uygulamaya yönelik öneriler ele alınmakta ve araştırma kısıtları açıklanarak çalışmanın sonuçları değerlendirilmektedir.



2. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik yüzyıllar boyunca ilgi görmüş ve hemen hemen her bireye ve her örgüte etki etmiş bir olgudur (Sorenson, 2000). Bu sebepten dolayı özellikle işletme literatüründe, liderliğin doğası üzerinde sıkça durulmuştur (Alves, Manz, and Butterfield, 2005). Liderlik oldukça zor, karmaşık ve çok yönlü olduğundan liderlik türlerini ve liderliğin örgüte etkisini tanımlamak ilk öncelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar liderlik zor, karmaşık ve çok yönlü olsa da tanımlanan liderlik türlerinin bir kısmı literatürde hızla kabul görmüştür (Gandolfi, Stone, and Deno, 2017). Bu bölümde otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin tarihçesi ve bu liderliklerin ortaya çıkış sebepleri açıklanmakta ayrıca bu üç liderlik türü detaylı olarak tanımlanmaktadır. Liderlik türlerinin en belirgin özellikleri, boyutları ve örgüte ve çalışanlara etkileri anlatılmaktadır.

2.1. Otantik Liderlik

Otantiklik konseptinin tarihçesi Antik Çağa kadar gitmekle birlikte bu konsept humanistik psikoloji (Maslow, 1971; Rogers, 1959), gelişim psikolojisi (Erickson, 1995) ve varoluşsal psikoloji disiplinde (Webber, 2011) sürekli işlenmiş, hatta dini ve tarih çalışmalarında da detaylı olarak irdelenmiştir (Terry, 1993). Bu konsept oldukça eski olmasına rağmen son yıllarda araştırmacıların yeniden ilgisini çekmektedir (Gardner and Schermerhorn, 2004; George, Sims, McLean, and Mayer, 2007; Avolio and Walumbwa, 2006; Gardner, Avolio, Luthans, May, and Walumbwa, 2005; Luthans and Avolio, 2003).

Makro seviyeden bakıldığında yöneticilerin skandallara karışması, yolsuzluk yapması ve yetkileri sui-istimal etmesi günümüzde otantik liderlere olan yönelimi artırmıştır. Bu tip pozitif liderler kuruluşlarda güveni tüm alanlarda sağladığından, yönetim kurullarınca yönetime davet edilmektedirler (Brown, Trevino, and Harrison, 2005; George, 2003). Toplum ise kuruluşların hesap verebilirliğini artırmak için etik olarak doğru yargılarla hareket eden şeffaf liderler istemektedir (Dealy and Thomas,

2006). Ayrıca hem yönetim kurulları hem de toplumun kendisi, yöneticilerin kararlarının ve davranışlarının tutarlı olmasını ve kuruluş çalışanlarının da yöneticilere güvenmesini beklemektedir (Simons, 2002).

Otantiklik; kişisel düşüncelerin, duyguların, isteklerin, tercihlerin ve inanışların kendini tanıma sürecinde oluşması olarak tanımlanır. Otantiklik, hem kişinin kendi tecrübesinin hem de bu tecrübeden elde ettiği değerlerin, düşüncelerin, duyguların ve inanışların kendisiyle çelişmeden hayata geçirilmesi olarak da tanımlanabilir (Harter, 2002). İşte bu yüzden otantik lider olmak için liderin geçmişinde onu bu yöne itmiş tetikleyiciler olması muhtemeldir. Bu tetikleyiciler, geçmişte aileyle yaşananlardan etkilenme, geçmişteki bir rol modele öykünme veya geçmişteki liderlik tecrübeleri olabilir.

Erickson'a göre (1995) otantiklik bir şart değildir, kişiler tamamen otantik veya tam tersi davranamazlar. Bunların yerine Erickson daha fazla otantik ya da otantik değil şeklinde bir tanımlama yapılmasını doğru bulmaktadır. Kernis ise (2003) otantikliği kişinin kendi düşüncesine ve vicdanına uymayan işleri yapmaması, uyan işleri ise yapması olarak tanımlamıştır. Yine Kernis'e göre otantiklik gerçek, kararlı ve yüksek benlik saygısı olarak ortaya çıkar, tam tersi olarak kırılgan, savunmacı, koşula bağlı ve tutarsız bir benlik olarak gözükmektedir. Genelde kendine karşı dürüst olmak olarak kabul edilen otantikliğin (Harter, 2002) ayrıca önemli diğer başka özelliklere de sahip olduğu belirtilmektedir (Ilies, Morgeson, and Nahrgang, 2005; Shamir and Eitam, 2005).

Ilies ve diğerleri (2005) otantik liderlik için gelişmiş bir model ortaya koymuştur. Bu modelde otantik liderin ödemonik (eudaemonic) iyi olma hali ile çevresine katkıda bulunduğu bir ortam oluşturduğu görülür. Ödemonik yaklaşım genelde mükemmel bir karakterin veya erdem gereği bir şekilde ortaya konması olarak tanımlanır (Haybron, 2007). Ödemonik iyi olma hali liderin ve takipçilerin kendilerine karşı dürüst olmasıyla ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmek için tam anlamıyla adanmış olmasıyla gerçekleşir (Ilies et al., 2005). Bu durum, kendini gerçekleştirme, kişisel gelişim, kendini ifade etme, abartma ve içsel doygunluğun verdiği mutluluk olarak liderlik özelliklerine yansır (Waterman, 1993). Her şeyden önce otantik lider güvenilirliğini kendi farkındalığıyla, kendini kabullenmesiyle sağlar ve bunlara bağlı olarak ilişkilerindeki başarısıyla bilinir. Ek olarak otantik liderin sadece kendisi otantik olmakla kalmaz

otantik ilişkileri çalışanlarıyla da üç şekilde gerçekleştirir; (i) şeffaflık, açıklık ve güven, (ii) anlamlı hedeflere karşı rehberlik, (iii) kendi çalışanlarını geliştirme. Otantik lider, lider rolüne bürünmez ve bir liderlik personası veya imajı geliştirmez. Liderlik fonksiyonu ve ilgili faaliyetler tamamen kendini ifade etmek üzerine kuruludur. Gerçek benliği neyse o şekilde davranır, bir ödül, statü veya onure edilmek için çaba harcamaz. Otantik lider, kim olduğunu ve neye inandığını bilen, değer yargıları ve tutumları arasında şeffaflık ve tutarlılık gösteren, kendi içinde ve meslektaşları arasında güven, iyimserlik ve esneklik gibi olumlu bir ruh hali geliştirmeye odaklanan, dürüstlüğüyle tanınan ve bu nedenle saygı duyulan kişidir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May, 2004).

Otantik lider özgündür, karakter olarak eşsiz veya farklı olmasa da gerçekleştirdiği süreçler başkalarınınkine benzemez. Otantik lider süreci kendi deneyimlerine göre içselleştirir. Bu lider elbette toplum tarafından etkilenebilir ve en önde tuttuğu değerleri tamamıyla orijinal olmayabilir; fakat hiçbir zaman sosyal etkilerde edilgen bir tavır takınmaz. Otantik lider tüm bu değerlerini kendi kişisel deneyim ve duygularından besler ve bu da kendi kişisel deneyimlerine sahip çıkmak anlamına gelir (Harter, 2002; Luthans and Avolio, 2003). Söyledikleri inandıklarıyla, inandıkları davranışlarıyla tutarlıdır. Otantik lider kişileri ve toplulukları memnun etmek yerine kendi inandıkları üzerinden davranacağı için genellikle dar çapta popülerdir ve kısmen ilgi çekebilir ama her halükarda dürüst olarak tanımlanır, hatta söyledikleri ve yaptıkları tutarlı olduğundan şeffaf olarak da nitelendirilir (Gardner et al., 2005). Otantik lider görevini yaparken aslında kendisi olur (Gardner and Avolio, 1998). Otantik liderin özelliklerini o zaman şu şekilde sıralayabiliriz; (i) liderin rolü kendi davranışlarıyla şekillenir, (ii) kendi değerleri nettir ve kendini bilir, (iii) hedefleri uyumlu ve tutarlıdır.

Yakın zamandaki otantik liderlik çalışmalarına bakınca, genel olarak otantik liderliğin dört boyutta değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar; öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak bilinir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson, 2008).

Öz farkındalık,

kendi güdöleri, duyguları, istekleri ve kendisiyle ilgili ne varsa farkında olması ve bunlara güvenmesidir. Bu farkındalık psikolojik sağlığın da önemli bir belirleyicisidir (Kernis, 2003); çünkü öz farkındalık liderin gücünün ve zayıflığının yanı sıra kendisinin çok yönlü doğasının farkında olmasını da kapsar. Öz farkındalık liderin benzersiz kimliğini, değerlerini, duygularını, hedeflerini, bilgisini, yeteneklerini ve kapasitesini çoğu zaman dışsal olaylarla tetiklenerek ifade etme sürecidir (Gardner et al., 2005).

Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme,

karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmesi ve kendisiyle ilgili bilgileri işlerken yanlı olmamasıdır (Walumbwa et al., 2008). Tarafsız karar verme, kişisel dürüstlüğün ve karakterin temelidir. Karakter ve dürüstlük sadece liderin kararlarını ve faaliyetlerini değil aynı zamanda kendisi hakkındaki sezgilerini de etkilemektedir. Daha fazla dürüstlüğe sahip olan lider daha tarafsız değerlendirme yapmakta, daha tarafsız değerlendirme yapabilen lider ise elde edilen verileri daha hatasız yorumlamakta, becerilerini ise daha iyi değerlendirebilmektedir (Illies et al., 2005).

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı,

kişinin değerleri, seçimleri ve gereksinimleri ile uyum içinde davranışlar sergilemesidir (Kernis, 2003). Luthans ve Avolio (2003), May, Chan, Hodges ve Avolio (2003) ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderlik yapısının olumlu bir ahlaki/etik bileşene ihtiyacı olduğunu ileri sürmüştür. Özellikle ahlaki ikilemleri çözebilmek için otantik liderin doğasında üst düzey ahlaki standartların varlığı gereklidir.

İlişkilerde Şeffaflık,

liderin kimliğini, hedeflerini, değer yargılarını ve duygularını açıkça ifade edebilmesinin sonucudur (Hughes, 2005). Liderin etrafına açık olması, kendini açması ve yakın ilişkilerde ona güven duyulması anlamına da gelmektedir (Gardner et al., 2005). İlişkilerde şeffaflığın temelinde liderin kendi gerçek benliğini takipçilerine gösterme çabası yatmaktadır. Lider; kendisini uygun bir şekilde ifade ederek diğer sonuçların yanı sıra en büyük hedefi olan güveni sağlamaya çabalamaktadır. Sonuç olarak kendini açıkça ifade etmek demek, uygun olmayan veya zarar verme potansiyeli bulunan etkileri en aza indirmeyi hedefleyen gerçek duyguların anlatımı demektir.

Gardner ve diğerkleri (2005), otantik liderlerin kendi gerçek duygularını ve hislerini takipçilerine yansıtarken Şeffaf olmasının yanı sıra bu duyguları ve hisleri uygun olmayan ve zarar verebilecek bir tutumdan arındıracak Şekilde disipline ettiğini söylemektedir.

Otantik liderlik yaklaşımı kuruluşlar için birçok olumlu çıktılar da sağlamaktadır (George et al., 2007). Otantiklik, sosyal, bilişsel ve psikolojik açıdan kendine güveni, psikolojik iyi olma halini ve dostluğu artırmakta bu da performansa yansımaktadır (Kernis, 2003). Walumbwa ve diğerkleri (2008) otantik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve bireysel iş performansı gibi konuları diğerk liderlik türlerinden daha iyi açıklayabileceğini belirtmiştir. Luthans ve Avolio (2003) ise otantik liderlerin çalışanların psikolojik sermayesini güçlendirdiğini söylemiştir.

2.2. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderliğin düşünsel temeli, kahyalık teorisine dayanmaktadır. Kahyalık teorisine göre lider, bireylerin çıkarını kendi şahsi ya da ait olduğu grubun çıkarından üstün görerek hizmet etme eğiliminde olan kişidir. Tarih boyunca hizmetkar liderliğin bahsi farklı kültür ve öğretilerde geçmiş; fakat bu liderliğin modern bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkması Robert Greenleaf ile gerçekleşmiştir (1970). Greenleaf (1970) hizmet etmenin yanı sıra, diğerk birtakım önemli hizmetkar liderlik özelliklerinden de bahsetmiştir. Bunlar; dinleme ve anlama, hayal gücü, geride durma becerisi, kabul etme ve empati, sezgi, öngörü, farkındalık ve algılama, ikna etme becerisi, kavramsallaştırma becerisi, iyileştirme ve topluluk oluşturabilme becerisini içermektedir (Joseph and Winston, 2005). Bu yaklaşım, ilk olarak Greenleaf tarafından ortaya atılsa da Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Patterson (2003), Liden, Wayne, Zhao ve Henderson (2008), Van Dierendonck (2011) ve Hunter ve Nielsen (2013) gibi birçok bilim insanı tarafından da özenle ele alınmıştır.

Greenleaf'e (2008) göre hizmetkar lider ile geleneksel lider arasında keskin bir fark söz konusudur. Geleneksel liderlik modelinde, gücün kullanımı genellikle örgütün tepesindeki kişi tarafından söz konusuken, bu durum hizmetkar liderlikte farklıdır.

Hizmetkar lider, gücü sadece kendisi kullanmaz diğerleriyle paylaşır, diğerlerinin ihtiyacını kendi ihtiyacından önde tutar ve insanlara kendilerini mümkün olduğunca geliştirmeleri ve yüksek performans sergilemeleri için yardım eder. Greenleaf'in hizmetkar liderlik yaklaşımı örgüt içinde işbirliğini, güveni, dinlemeyi, sahip olunan gücün ve yetkinin etik kullanımını teşvik eder, insanların ait oldukları ortamda gelişimine ve esenliğine odaklanır. Patterson'a göre (2003) hizmetkar lider, takipçilerinin iyiliğini ve çıkarını kendisinininkinden üstün gören, alçakgönüllü, benlik çıkmazından kurtulabilmiş, ahlak ve sevgi sahibi kişidir. Page ve Wong (2000), hizmetkar liderliğin ortak iyilik ve hedeflere ulaşmada ve çalışanların gelişiminin sağlanmasında diğerlerine hizmet etmeyi birinci plana alan bir liderlik yaklaşımı olduğunu ifade eder. Vinod ve Sudhakar'a göre (2011) hizmetkar lider, takipçilerinin kendisini memnun etmesini beklemek yerine onların yaşamlarında fark yaratmaya ve ihtiyaçlarını sürekli karşılamaya çalışan kişidir. Hill (2008), hizmetkar liderin hizmet etmeyi benimseyen ve bireylere hizmette öncülük eden bir insan olduğunu belirtir. Laub ise (1999) hizmetkar liderliği, insanlara değer veren, geliştiren, onları özgün davranmaya, gücü paylaşmaya teşvik eden bir anlayış olarak nitelemektedir.

Hizmetkar liderlik insanı ve onlara hizmeti odağına alan bir liderlik anlayışıdır. Hizmetkar lider yapılan işe tüm benliğini adayarak kurum kültürünün korunup pekiştirilmesini sağlar (Dinçer ve Öksüz, 2011). Barbuto ve Wheeler'a göre (2006) hizmetkar liderlik, önce insan felsefesiyle hizmet odaklılık felsefesini birleştiren, hizmet ve birebir iletişim yoluyla kalp kazanmayı hedefleyen bir liderlik türüdür. Lider olmakla hizmetçi olmak arasındaki en büyük fark hizmetkar liderin içsel olarak başkalarını düşünen bir yapıya sahip olmasıdır. Hizmetkar liderlik anlayışına göre amaç karlılığın artması değil hizmet ettiklerinin gelişiminin artmasıdır (Akiş, 2005).

Hizmetkar liderliğin temel vasıflarını betimlemek üzere çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden biri Patterson (2003) tarafından geliştirilen hizmetkar liderlik modelidir. Bu modele göre hizmetkar liderlik özellikleri; sosyal veya ahlaki sevginin kanıtlanması, alçak gönüllü davranma, fedakarlık, vizyoner olma, güven verme, yetkilendirme ve hizmet etmedir. Hizmetkar liderlik ile ilgili ileri sürülen bir diğer model ise Page ve Wong'un (2000) hizmetkar liderlik modelidir. Bu modelde dürüstlüğü, sorumluluğu, kendini adamanın, insana saygının önemi vurgulanmaktadır.

Russell ve Stone (2002) hizmetkar liderliğin özelliklerini hizmet etme, öncü olma, model olma, takipçileri etkileme, vizyon oluşturma, dürüst olma, güven verme, takipçileri güçlendirme, onları eğitme ve yetkilendirme, yetenekleri ortaya çıkarma, takdir etme, ikna etme, dinleme, cesaretlendirme ve hizmetkar olma olarak belirlemiştir. Daft'a göre (2008) hizmetkar liderlik özellikleri, başkalarına hizmeti kişisel çıkarının önünde tutma, çalışanların güvenini kazanma, onların gelişimini sağlamak için onlara destek olma, onları dinleme ve anlama olarak sayılmaktadır. Hizmetkar liderlik özelliklerinin ne olduğu konusunda literatürde yapılan çalışmalar birleştirildiğinde, temel olarak dokuz boyut ortaya çıkmaktadır (Liden et al., 2008).

Bunlar;

- i) *Duygusal Destek ve İyileştirme*: İnsanların tam anlamıyla kişisel bütünlüğe ulaşamayacağını kabul etmekle birlikte şevkleri kırılan bireylerin iyileşmesine yardım etmek ve takipçilerin kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmaktır.
- ii) *Topluma Değer Katma*: Toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olmak ve bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranmaktır.
- iii) *Kavramsallaştırma*: Karmaşık problemleri etkin, yeni ve yaratıcı fikirler ile çözebilmek ve olaylara günlük sorunların ötesinde geleceğe dönük olarak bakabilmektir. İleri görüşlülük ve geçmişten öğrenerek geleceğe ışık tutmaktır.
- iv) *Güçlendirme*: Takipçiler üzerindeki kontrolün terk edilerek ihtiyaçlara göre onları yetkilendirmek ve işte karar alma sorumluluğu vermektir.
- v) *Astlara Kişisel Gelişim ve Başarı İçin Destek Olma*: Takipçilerin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişiminden sorumluluk duymak ve bu konuda akıl hocası olmaktır.
- vi) *Takipçileri Öncelikli Tutma*: Takipçilerin önceliklerini göz önünde bulundurmak; sorun olduğunda kendi işini bırakıp öncelikle onlara destek vermektir.
- vii) *Etik Davranma*: Başkaları ile açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmaktır.

viii) *İlişki Geliştirme*: Başkalarını tanıma, anlama ve destekleme konusunda samimi bir çaba harcamak ve takipçiler ile uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanmaktır.

ix) *Hizmet Etme*: Ödün vermek gerekse bile başkalarına ve topluma hizmet etmek ve çevre tarafından böyle görülmeği arzulamaktır.

Van Dierendonck (2011) hizmetkar liderliğin kırk dört farklı karakteristiğinin zaman içerisinde ele alınmasından dolayı, geliştirilen teorilerin güçlü ve zayıf yanları olduğundan bahsetmiştir. Genel olarak bakıldığında bu kırk dört karakteristikten çoğu birbirleriyle benzerlik taşımakta ve örtüşmektedir. Dierendonck bunları dikkate alarak bu kırk dört karakteristiğin temel altı karakteristiğe bağlanabileceğinden söz etmektedir. Bunlar (i) insanları geliştirme ve güçlendirme, (ii) tevazu, (iii) geride durma, (iv) affetme, (v) kılavuzluk etme ve (vi) sorumlu yöneticiliktir. Bunun için çok kapsamlı bir literatür taraması yapan Van Dierendonck ve Nuijten (2011), Avrupa Greenleaf Hizmetkar Liderlik Merkezi'nin hizmetkar lider olarak tanımladığı liderlerle bir çok görüşme yaparak ölçeğin ilk taslağını oluşturmuştur. Bu noktada Hizmetkar Liderlik Anketi'nin orijinal olarak altı alt boyuttan (bazen yedi alt boyuttan) oluşmasına karar vermişlerdir.

Genel olarak bu altı boyut aşağıdaki gibi açıklanabilir;

Güçlendirme,

psikolojik olarak çalışanların içsel motivasyonunu ve kişisel yeterliliğini arttırarak onları etkilemesi ve her bir bireyin içsel değerlerine olan inancın güçlendirilmesidir. Burada tam olarak kişilerin yeteneklerini tanımaktan, takdir etmekten, kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktan ve daha fazla ne öğrenebileceklerini bilmekten bahsedilebilir (Greenleaf, 1998). Kişisel gelişimi cesaretlendiren bir motivasyon kavramı olmakla birlikte, takipçilerin proaktif ve kendine güvenen bir tavır içinde olmasının sağlanmasıdır.

Geride Durma,

geri planda çalışıp diğerlerinin parıldamasına izin vermesi, kendinden çok diğerleriyle ilgilenmesi, onlara güvenmesi, onları desteklemesi ve çalışan başarılı olursa arka planda kalarak övgüleri çalışanların almasını istemesidir. Burada liderin çalışanlara yeterli desteği ve önceliği verip hedeflere başarıyla ulaşıldığında geriye çekilmesi

tanımlanmaktadır. Bu boyut özellikle güçlendirme ve tevazu ile birçok yönden benzer (Van Dierendonck and Nuijten, 2011).

Hesap Verebilirlik,

çalışanları kendi yaptıkları işlerden sorumlu tutmasıdır. Bu şekilde kişilerin kendilerinden bekleneni bilmesi hem kendileri hem de örgüt için daha faydalı olacaktır. Hesap verebilirlik, liderin takipçilerine güvenini gösterebilmesi için güçlü bir araç olup, çalışanların işlerini kontrol edebildikleri sürece performanslarını şeffaf hale getirmektir (Conger, 1989). Hesap verebilirlik ayrıca ekipler ve bireyler için sorumluluk almak olarak değerlendirilir (Konczak, Stelly, and Trusty, 2000). Bu durum onlardan ne beklendiğinin bilinmesini de sağlar (Froiland, Gordon, and Picard, 1993).

Cesaret,

destek olmadığı hallerde bile risk alabilmesi, eski sorunların üstüne yeni yaklaşımlarla gidebilmesidir. Cesaret proaktif davranışla ilişkili olmakla birlikte yeni yollar yaratmak için risk almaktır (Greenleaf, 1998). Örgütsel anlamda cesaret geleneksel çalışma rutinine meydan okumaktır.

Affetme,

dargınlıkları bir kenara bırakmasıdır. Affetme yeteneği kalpten gelen bir olgudur ve uygulaması insanın tümüyle kabullenmesini gerektirmektedir. Bu bakış açısıyla hizmetkar lider affetmenin arandığı ve ödüllendirildiği bir ortam yaratır. Bunu da kendinden örnekler göstererek yapar. Örneğin birinin affeden, diğerinin affedildiği bir durumda sertliğin azaldığı bir barış ortamı oluşturulmasında rol oynar (Valle and Halling, 1989). Hizmetkar lider intikam ya da ödeşme peşinde koşmaz. Bu durum insanların içinde yer alan en iyi potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Van Dierendonck and Nuijten, 2011).

Tevazu,

kendi başarılarını ve yeteneklerini uygun bir bakış açısıyla yansıtmasıdır (Patterson, 2003). Hizmetkar liderin eleştiriye açık olması, hatalarını kabul edip ders alabilmesi, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması bu şekilde açıklanabilmektedir (Van Dierendonck, 2011). Bazı araştırmacılar bunun bir zayıflık olduğunu düşünse de çoğuna göre tevazu bir erdemdir ve uygulayan kişinin kendine fazla değer vermesi yerine herkesin değerine saygı duyması olarak tanımlanır (Patterson, 2003). Liderlikte

tevazu, hata ve başarısızlıkların olabileceğinin bilinmesi (Morris, Brotheridge, and Urbanski, 2005) ve güçlü ve zayıf yönlerin kabul edilmesi neticesinde ortaya çıkar.

Literatürde hizmetkar liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel çıktılara etkisini konu edinen çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çerçevede hizmetkar liderliğin güveni, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel adalet algısını ve lider-üye etkileşiminin kalitesini geliştirdiğini gösteren birçok araştırma vardır (Joseph and Winston, 2005; Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008).

2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik konsepti ve prensipleri ilk olarak Weber'in karizmatik liderlik çalışmalarında ortaya atılmıştır (Hummel, 1975). Daha sonra Burns (1978) etkileşimci liderlikle dönüşümcü liderliğin farklarını ortaya koymuş ve dönüşümcü liderliğin temel farkının takipçilerinin ihtiyaç ve gelişimlerine odaklanması olduğunu söylemiştir (Yammarino and Bass, 1990).

Günümüzde kuruluşlar artan rekabet ve globalleşme sonucu sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Kuruluşların böyle bir ortamda varlığını sürdürmesi ve rekabet edebilmesi için değişmesi, yeniden yapılanması ve yaratıcı olması kaçınılmazdır. Örgütü harekete geçirecek, değişimi başlatacak ve yönetecek liderlere olan talepten dolayı değişimde önemli bir rol oynayan dönüşümcü liderliğin popüleritesi son yıllarda daha da artmıştır (Bass, 1990; Bass and Riggio, 2005; Pounder, 2003; Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam, 2003). Bu sebepten kuruluşlar çalışanların istediği özelliklere sahip liderler aramaya başlamış (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros, and Islam, 2010) ve dönüşümcü liderler karizmatik ve proaktif özelliklere sahip olduğundan dolayı kuruluşlarca daha çok tercih edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Bu liderliğin en büyük çıktısı, çalışanların tavır ve değerlerinin kuruluş görev ve hedeflerine göre hizalanarak beklenenin ötesinde faydalar vermesidir (Bass and Riggio, 2005). Yine Bass ve Avolio (1990) dönüşümcü liderliği takipçileri beklentilerin üstünde motive etmek ve takipçilere ekstra performans sağlamak böylelikle birey, ekip ve örgüt çıktılarını artırmak olarak açıklamıştır. Dönüşümcü liderin gücü çalışanlarına değerli

olduklarını hissettirmekten (Garcia-Morales, Llorens-Montes, and Verdu-Jover, 2008) ve öncelikle liderin karizmasından kaynaklanmaktadır (Bass, 1985; Antonakis et al., 2003; Ilies et al., 2005). Karizma ise üst seviye işler yapabilmesi için kişilere verilen özel bir hediye olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2021). Dönüşümcü liderlik modern liderlik literatürünün en baskın paradigmalarından biri olup (Judge and Piccolo, 2004), ruhen olgun ve takipçilerini buna göre doğru şekilde motive etmesiyle bilinen bir liderlik yaklaşımıdır (Burns, 1978). Dönüşümcü lider daha çok bireysel varsayımları sorgulayarak entelektüel emekle ve takipçilerinin temel tutum ve varsayımlarını değiştirmekle ilgilenir (Bass and Avolio, 1990). Lider, takipçilerini alternatifler üzerinde düşündürür böylelikle onların sabit yaklaşımlara takılıp kalmamasını ister (Jung, Chow, and Wu, 2003) ve takipçilerinin kendi durumunu kritik etmesini destekler onlara alışılmamış fikirlerin yararını anlatır (Eisenbass, Van Knippenberg, and Boerner, 2008). Takipçilerse bilgileri paylaşmak ve alternatiflere açık olmak için çatışmak pahasına motive olurlar ve böylelikle reddedilme ve pozisyonlarını kaybetme konusuna çok önem vermezler (Wang and Lee, 2009).

Dönüşümcü lider beklenmedik davranışlar göstererek çeşitliliğe açık olmayı destekler ve bilişsel görüş ayrılığını cesaretlendiren bir rol model olarak hizmet eder (Howell and Higgins, 1990). Böylelikle çeşitliliği kolektif olarak kabul eden ve farklı görüşlerin potansiyel getirisine dikkat çeken bu lider, farklı perspektif ve görüşlerin onaylandığı ve davet edildiği bir çalışma iklimi oluşturur (Kearney and Gebert, 2009) dolayısıyla takipçilerin itaatkar olması bu şekilde engellenir (Zhang and Bartol, 2010). Ayrıca dönüşümcü lider teknolojiye ve insan ilişkilerine de odaklanır (Appelbaum, St-Pierre, and Glavas, 1998) ve bireysel olarak bu konularda kişilerin gelişimini destekler (Arnold and Loughlin, 2010).

Dönüşümcü liderlik için dört boyutlu yapı kabul görmekle birlikte birçok deneysel çalışmada bu liderlik yapısı tek boyutlu olarak da gösterilmiştir (DeRue, Nahrgang, Wellman, and Humphrey, 2011; Follesdal and Hagtvat, 2013). Bunun temel sebebi boyutların birbirleriyle ilişkili olması ve kavramsal olarak ayrılabilmesidir (Yukl, 2012); diğer yandan dönüşümcü liderliği alt boyutlara ayırmanın daha doğru olduğu da belirtilmiştir (Antonakis and House, 2014). Bahsedilen dört boyuttan her biri takipçileri

bireysel anlamda etkilemekte ve dönüştürebilmektedir. Bu dört boyut karizma, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak adlandırılmaktadır. Bunlar;

Karizma,

güçlü bir etkileme yeteneğinin olması, takipçiler tarafından saygı gören manevi ve etik yeterliliğe sahip olması, vizyonunu örgüte kabullendirmesi ve onların gözünde hayranlık ve saygı uyandırabilmesidir. Karizmatik lider takipçilerine güven telkin eder ve zor şartlarda yıkılmaz, önemli değerlerini korur ve hedeflerine sadıktır. Ayrıca etik değerleri ve maneviyatı da dikkate alarak karar verir, bu sebepten çalışanları tarafından saygı görür. Conger'e göre (1999) karizma, liderin gösterdiği davranışlara takipçileri tarafından yapılan bir atıftır ve lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkar (House and Howell, 1992) ve burada lider takipçilerine davranışlarıyla örnek olur. Liderin karizmayı sağlayabilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, ideallerle çatışmaması ve ortaya koyduğu vizyonun takipçilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir (Conger and Kanungo, 1987).

İlham veren motivasyon,

yüksek performans elde edebilmesi için motivasyonu, bağlılığı, sembolleri ve duygusallığı kullanmasıdır. İlham veren motivasyon, liderin takipçilerini yaptıkları işe inanmasını sağlayarak güdülemesi, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda onlara yol göstermesi ve başarabileceklerine dair güvenini ifade etmesidir. Geleceğe dair iyimser olan ve sürekli bir gelişim vizyonu sunan bu liderin yüksek standartları vardır, cazip konuşmalar yapar, astlarını yüreklendirir ve bir şey yapılacaksa neden yapıldığını da anlatır (Uçar, Eren, and Erzengin, 2012).

Entelektüel uyarım,

takipçilerinin problemlerine karşı duyarlı olması, eski ve bilindik sorunlara yeni bir perspektifle bakabilmesi ve bir vizyon etrafında takipçilerini toplamasıdır. Burada lider statükoyu eleştirir ve takipçilerinin bakış açısını değiştirmeye ve eski inançların egemenliğini kırmaya uğraşır, yeni perspektifler sunarak takipçileri farklı yollar bulmaya iter. Takipçilerin kendi fikirlerini söylemesini ve yaratıcılıklarını teşvik eder (Howell and Avolio, 1993). Entelektüel uyarım aynı zamanda takipçilerin kendi problem çözme yöntemlerini sorgulamasını da içermektedir (Avolio, Bass, and Jung, 1999).

Bireysel ilgi,

takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını iyi dinlemesi, onların gelişimine özen göstermesi ve çalışanlarını yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman harcamasıdır. Bu lider, çalışanların ihtiyaç ve yetenekleriyle ilgilenir, onları can kulağıyla dinler, kişisel gelişimleri için eğitir ve yönlendirir. Dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını, onların potansiyelini geliştirmek için sürekli çalışmasını (Avolio, Bass, and Jung, 1999), mentör rolü üstlenmesini ve özgeciliği içerir (Bass and Avolio, 1990). Lider, takipçilerinin öğrenmesini ve tecrübe kazanmasını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her takipçiye aynı düzeyde ilgi gösterir (Bass, 1997).

Literatürde dönüşümcü liderliğin yenilikçi ve yaratıcı davranış üzerindeki olumlu etkisinden söz eden çok sayıda kuramsal araştırma bulunmaktadır (Bass, 1990; Jung et al., 2003; Jung and Sosik, 2002).

2.4. Liderlikler Arasındaki Benzerlikler ve Farklar

Globalleşmenin etkisiyle işverenler şirketlerini bir üst aşamaya geçiren liderlere ihtiyaç duymaktadır. Aradıkları liderlerin aynı zamanda örgüt kültürüne de uyumlu olması gerektiğini fark eden bu işverenler, seçecekleri liderlerle örgüt kültürü arasında benzerlikler aramayı da ihmal etmemiştir. Araştırmalar ABD’de geliştirilen birçok liderlik teorisinin kültüre göre genelleştirilemeyeceğini söylemektedir; çünkü liderler ne olursa olsun kendi köklerine bağlı insanlardır ve farklı kültürel değerler liderliği etkileyebilmektedir (Hofstede, 2001; Pillai, Scandura and Williams, 1999). Örneğin Kolombiya’da, Ortadoğu’da ve Hindistan’da dönüşümcü liderliğin çalışanlar arasında çok tatmin edici olmadığı daha çok takipçilerine uzak duran bir liderliğin işe yaradığı görülmüştür. GLOBE girişi ise Güney Asya kültürlerinde (Gupta, Surie, Javidan, and Chhokar, 2002), Türk kültüründe (Kabasakal and Bodur, 2002), Germanik (Szabo, Brodbeck, Den Hartog, Reber, Weibler, and Wunderer, 2002) ve Anglosakson kültürlerde (Ashkanasy, Trevor-Roberts, and Earnshaw, 2002) liderlik türleri arasında önemli farklar bulmuştur. Buna göre geleneksel kültürlerde lider daha çok hiyerarşiye ve takipçisiyle olan özel ilişkisine odaklanmaktadır.

Otantik liderlik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlikten belirgin şekilde farklı olup daha çok kendisi olan bir birey olarak gözükmekte ve ahlak/etik üzerine yoğunlaşırken, hizmetkar liderliğin dönüşümcü liderlik anlayışıyla benzer bir temele dayandığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliğin, takipçileri ile yakından ilgilenme, onları önemseme ve onlara yol gösterme özellikleri hizmetkar liderliğin de temel hareket noktaları arasında bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik ve dönüşümcü liderlik arasındaki temel fark ise liderin odağa aldığı konudur (Stone, Russel, and Patterson, 2004). Hizmetkar lider takipçilerine hizmet etmeyi öğütlerken dönüşümcü lider takipçilerin örgüt amaçlarına bağlılık göstermeleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Çevik ve Kozak, 2010). Bu durum her iki liderliği ayırtıran temel hükümlerin başında gelir.

3. LİDERLİK TÜRLERİNİN YARATICI DAVRANIŞA ETKİSİ

Liderlerin birçoğunun takipçilerde olumlu davranışlar ortaya çıkarması veya takipçilerin mevcut olumlu davranışlarını geliştirmesi liderin takipçileri için en iyinin ne olduğunu önceden bildiği varsayılarak devam edegelmiştir; fakat örgüt için en iyi liderliğin takipçilerine farklı düşünmeyi ve sürekli keşfetmeyi öğreten, problemi buldurup onu çözmeyi sağlayan ve bu süreç esnasında da takipçilerini destekleyen bir liderlik olduğu açıktır. Bu yüzden liderlerin her şeyden önce çalışanların yaratıcı davranışını ortaya çıkarması veya mevcut çalışan yaratıcı davranışını desteklemesi gerekmektedir. Böylelikle yaratıcı davranış gösteren takipçiler örgüt performansına ciddi katkı sağlayacaktır (Basadur, 2004). Bu bölümde öncelikle yaratıcı davranış tanımlanmakta ve incelenmekte olup otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin yaratıcı davranışa etkisi üzerine hipotezler geliştirilmektedir.

3.1. Yaratıcı Davranış

Yaratıcılık, örgütün amaçlarına ulaşmak adına ürün, hizmet ve süreçleri değiştirmek için yeni ve faydalı fikirler üretme sürecidir (Amabile et al., 2005). Özellikle Amabile'ın, yaratıcılığı yeni ve faydalı fikirlerin üretimi olarak tanımlaması (1988) sonraki kavramsal modellerde de (Ford, 1996; Woodman et al., 1993) kullanılmıştır. İş bağlamında ise yaratıcılık, yöntem ve prosedürlerle ilgili yeni ve orijinal ancak işlevsel fikir ve çözümlerin uygulanmasıdır (George and Zhou, 2001). Dahası yaratıcılık hemen hemen her işin başı (Shalley, Zhou, and Oldham, 2004) ve kurumsal rekabet gücünün ve operasyonel mükemmelliğin temel bileşenidir (Oldham and Cummings, 1996). Torrance'a göre (1993) yaratıcılık, sorunlara duyarlı hale gelmekle başlayan, çözüm aramayla devam eden ve en son öneri bulunulmasıyla biten bir süreçtir. Benzer şekilde Basadur, Graen ve Green (1982) yaratıcılık için üç aşamalı bilişsel bir model önermektedir; problem bulma, problem çözme ve uygulama. Başka bir

yaratıcılık tanımında ise Amabile (1997), yaratıcılığın artımlı veya radikal olabileceğini ve sadece yeni bir ürün ile ilgili olmak zorunda olmadığını bilakis her iş alanında yaratıcılığın olabileceğini söylemiştir. Young (1994) yaratıcılığın, çalışanların amaca yönelik davranışlar sırasında zorlukları aşmak ve işle ilgili sorunları çözmek için yeni ve faydalı çözümler geliştirdiği bir süreç olduğunu öne sürmektedir. Son yıllarda ise uzmanlık bilgisi (Rich and Weisberg, 2004), yetenek (Sternberg and O'Hara, 1999; Vincent, Decker, and Mumford, 2002) ve kişilik özellikleri (Feist, 1999) gibi bireysel değişkenlerin yaratıcılığa etkisi üzerine çalışılmış; bir kısım araştırmacı da işbirlikleri (Abra, 1994; Bullinger et al., 2004) ve grup etkileşimleri (Rickards et al., 2001) gibi çevresel değişkenlerin yaratıcılığı nasıl etkilediğini anlamaya çalışmıştır.

Araştırmaların bir bölümü sadece yaratıcılık üzerine değil, ek olarak yaratıcılığın yordayıcılarını keşfetmek üzerinedir. Andriopoulos (2001) birçok yordayıcı içinde özellikle liderlik türünün, örgüt kültürünün, kaynakların, becerilerin, organizasyon yapısının ve sistemin önemini vurgulamaktadır. Gerçekten de bunlar işyerinde çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek için en uygun yordayıcılardır. Bu yordayıcılara ek olarak, psikolojik güçlendirme (Deci, Connell, and Ryan, 1989), kişilik özellikleri (George and Zhou, 2001), gruplararası rekabet (Baer, 2010), içsel motivasyon, yaratıcı süreç katılımı (Zhang and Bartol, 2010) ve örgütsel iklim de (Scott and Bruce, 1994) yaratıcılığın yordayıcıları olarak tanımlanmaktadır.

İlk başta yaratıcılığın baskın olarak kişisel özelliklerle ilgili olduğu ortaya atılmıştır. Bu alandaki bir araştırma özgüvenin, özerkliğin, risk almanın, karmaşıklığa duyulan ilginin, özgünlüğün ve esneklik dürtüsünün yaratıcı kişilik özelliklerinden kaynaklandığını söylemektedir (MacKinnon, 1967); fakat daha sonraki araştırmalarda yaratıcılığı etkileyebilecek çeşitli çevresel değişkenler de tanımlanmış, çalışma ikliminin önemi de ayrıca vurgulanmıştır (Anderson, De Dreu, and Nijstad, 2004); çünkü yaratıcı insanlar çalışma iklimine duyarlı gözükmektedir (Oldham and Cummings, 1996). Çalışma iklimi, yaratıcılığı geliştirmede yararlı olduğu kanıtlanmış örgütsel müdahaleler için bir temel oluşturmaktadır (Schneider, Gunnarson, and Niles-Jolly, 1994; Van De Ven, 1986).

Tüm bu çalışmalar içinde liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisi son yıllara kadar pek dikkate alınmamış ve önemi de değerlendirilmemiştir. Lider davranışının algılanan

Çalışma iklimi üzerindeki olası etkisine ve algılanan çalışma ikliminin de yaratıcılık üzerindeki etkisine rağmen (Amabile, Conti, Coon, and Herron, 1996; Mumford, Scott, Gaddis, and Strange, 2002) liderlik ve yaratıcılık ilişkisi araştırmacılar tarafından çoğu zaman maalesef gözardı edilmiştir. Yine de Amabile'ın bileşen teorisi (1997), Woodman ve diğerlerinin etkileşimci teorisi (1993) ve Ford'un çoklu sosyal alan teorisi (1996) alışan yaratıcılığı üzerinde bir etki olarak daha çok çevreyi dikkate alan araştırmalar olarak literatürdeki yerini almaktadır. Amabile'ın bileşen teorisi, diğerlerine göre çalışma iklimini belirgin şekilde ne çıkaran bir teoridir. Dahası, yaratıcılık açısından algılanan çalışma iklimine katkıda bulunan liderlik davranışlarını belirleyen tek örgütsel yaratıcılık teorisidir. Amabile'ın bileşen teorisinde yaratıcılığı etkileyebilecek çevresel değişkenleri belirlemek için içsel motivasyon teorisi (Gawel, 1996) dikkate alınarak teorik bir ereve kullanılmıştır. Sekiz boyuttan oluşan bu ereve şöyledir; (i) grup desteği, (ii) zorlu çalışma, (iii) rgtsel teşvik, (iv) denetleyici teşvik, (v) rgtsel engel, (vi) zgrlk, (vii) iş yükü baskısı ve (viii) yeterli kaynaklar (Amabile et al., 1996). Teori, evresel değişkenlerin sekiz boyutunu bize sunsa da bir boyut olarak algılanan lider desteğini de denetleyici teşvik olarak önerir. Bu nedenle yaratıcılık için çalışma ikliminin bu yönünü keşfetmek hem teorik hem de yönetimsel nedenlerle ilgi çekicidir. Bu teoriye göre lider tarafından sağlanan destek, projeye doğrudan yardım, uzmanlığın geliştirilmesi ve içsel motivasyonun arttırılması takipçilerin yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etki yaratır. Ayrıca liderin hedefleri doğru şekilde belirlemesi, örgüt içindeki çalışma grubunu desteklemesi, çalışma grubuyla iyi iletişim ve etkileşim kurması, bireysel katkılara değer vermesi, yapıcı geri bildirim sağlaması, çalışma grubuna güven göstermesi ve yeni fikirlere açık olması yaratıcılığı artıran unsurlar olarak belirlenmiştir (Amabile, 1997). Dolayısıyla tüm bunlara dayanarak denilebilir ki liderin yaratıcılık için sağladığı destek hem görev odaklı hem de ilişki odaklı faaliyetleri içermektedir.

3.2. Otantik Liderliğin Yaratıcı Davranışa Etkisi

Araştırmalar, rekabet piyasasında etkin ve dayanıklı olmanın yolunun çalışan yaratıcılığından geçtiğini söylemektedir (Amabile et al., 1996). Bununla birlikte araştırmacılar yaratıcılıkta kişisel niteliklerin çok önemli olduğundan da

bahsedilmektedir (Feist, 1999; McCrae and Costa, 1989; Tierney, Farmer, and Graen, 1999); fakat araştırmacıların ilgisi son zamanlarda kişisel niteliklerden daha kapsamlı olan çevresel (bağlamsal ve bütünlleştirici) modellere doğru kaymıştır (Sternberg and Lubart, 1999; Woodman et al., 1993). Bu modeller içinde liderin kendi özellikleri ve davranışları yoluyla takipçilerini doğrudan nasıl etkileyeceği üzerinde de durulmuştur. Bu nedenle, liderlik özellikleri ve davranışları önemli bir bileşen olarak yaratıcılıkta önem kazanmaktadır.

Burada olumlu liderlik türlerinden otantik liderlik ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiye ayrıca dikkat çekmekte fayda vardır; çünkü otantik liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişki akışın (flow) ve içsel motivasyonun yaratıcılık için temel olduğunu iddia eden pragmatik doğrulara dayanır. İçsel olarak motive olmuş kişinin (bir akış durumunda olduğu gibi...) meraklı, öğrenmeye ve değişime meyilli, prosedürlerin ve mekanizmaların uygulanmasında bilişsel olarak aktif ve esnek, alışılmadık durumlar için risk almaya hevesli, engellerin ve zorlukların üstesinden gelen ve yeni fırsatları keşfeden biri olması beklenmektedir (Ilies et al., 2005; Zhou, 2003). Otantik lider, buna ek olarak umut ve iyimserlik gibi olumlu duygu deneyimlerinin yanı sıra çalışanları içsel motivasyonla teşvik ederek ve onlara coşku aşılayarak ilham verir (Ilies et al., 2005; Prati, Douglas, Ferris, Ammeter, and Buckley, 2003; Zhou and George, 2003). İçsel dürtülerden kaynaklanan bu ilham, çalışanların konsantrasyonunu ve bilişsel kapsamını (soruna ilişkin bilişsel öğelerin artması) genişleterek onların yaratıcı faaliyetler ortaya koyma olasılığını arttırmaktadır (Fredrickson, 2001).

Otantik lider çalışan yaratıcılığını, içsel dürtüler haricinde çeşitli dış mekanizmalarla da teşvik edebilir. Örneğin otantik liderlik lider-üye etkileşiminin (LMX) kalitesini artırmakta böylece çalışanların alışılmadık fikirleri önerme ve çelişen fikirleri korkusuzca ortaya koyma özgürlüğü sağlanmaktadır (Avolio and Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Prati et al., 2003; Scott and Bruce, 1994). Çalışan ayrıca kendisini psikolojik olarak daha güvende hisseder, sorun ve fırsatlarla yaratıcı yollardan yüzleşmek için inisiyatif alabilir (Edmondson, 1999; Prati et al., 2003). Liderin çalışanlarla yüksek kaliteli bir ilişki geliştirmesi, onları yaratıcı performans açısından etkileşimde bulunmaya iter (Tierney et al., 1999). Otantik lider, takipçilerinin olumlu psikolojik yeteneklerinin seviyesini yükseltir ve pozitif psikolojik sermayesini geliştirir,

böylece öz saygısı (Luthans and Avolio, 2003), umudu (Avolio et al., 2004; Clapp-Smith, Vogelgesang, and Avey, 2009), güveni (Ilies et al., 2005), yılmazlığı (Gardner and Schermerhorn, 2004) ve iyimserliği (Avolio and Bass, 2004; Avolio and Gardner, 2005) artan bireyler yenilikleri denemeye meyilli olur. Takipçiler olası bir başarısızlık veya reddedilmeye karşı da dirençli olup engelleri de kolayca aşarlar. Bu tip olumlu duygular esnek ve yaratıcı düşünmeyi mümkün kılmaktadır (Avolio et al., 2004). Bu nedenle çalışanlar yeni fikirleri ara sıra başarısız olsalar bile denemekten korkmaz.

Otantik lider, öz farkındalık aracılığıyla da yaratıcılığı teşvik edebilir. Öz farkındalık sürecinde otantik lider kendi zihinsel durumunu iç gözlem yoluyla gözlemler ve analiz eder. Temel değerlerini, duygularını, kimliğini, güdülerini, hedeflerini öğrenir ve kabul eder. Kendisini çok iyi tanıyan ve kendisini olduğu gibi kabul eden bu liderin özgüveni, öz farkındalık süreci yoluyla inşa edilir. Bu tür liderler daha bağımsız olur ve bu da takipçilere yansır böylelikle yaratıcı davranış desteklenir (Avolio and Gardner, 2005).

Çalışanların liderle kişisel olarak özdeşleşme süreci de yaratıcılığı olumlu olarak etkileyebilir; çünkü çalışan liderin öz farkındalığından etkilenir (Gardner et al., 2005) ve bu özdeşleşme süreci diğer liderlik türlerine kıyasla sadece otantik liderliğe özgü bir süreçtir. Örneklerle liderlik eden, gerçek benliğini takipçilerine gösteren ve öz farkındalığa sahip olan otantik lider böylece takipçilerinin yaratıcılık düzeyini artırır (Ilies et al., 2005) ve otantik liderin etkisiyle çalışanlar kendi gelişimleri için inisiyatif alırlar (Gardner et al., 2005). Olumlu rol modeli olarak takipçilerin karşısına çıkan otantik lider ve buna bağlı olarak lideri modelleyen takipçiler, düşündüklerinden daha fazlasını başarabileceklerini fark ederler (George et al., 2007). Takipçiler olumlu düşünmeye ve özgüven geliştirmeye yönelik hareketlerle kendi başlarına umut düzeylerini artırır. Otantik liderin bahsedildiği gibi proaktif davranışlar göstermesi ve kendine has özellikleri çalışanların yaratıcı davranış göstermesini teşvik etmektedir (Seibert, Kraimer, and Crant, 2001).

H1a: Otantik liderlik, çalışan yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.3. Hizmetkar Liderliğin Yaratıcı Davranışa Etkisi

Hizmetkar liderlik teorisi son yıllarda ilgi gören bir teori olup liderlerin önce takipçilerine hizmet etmesi gerektiğini söylemekte (Hoch et al., 2018) ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya odaklanan liderliği ifade etmektedir (Yang, Liu, and Gu, 2017; Hoch, Bommer, Dulebohn, and Wu, 2018). Takipçiler için cesaret ve destek sağlamak, çalışanları güçlendirmek, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik vermek ve onların tam potansiyelini teşvik etmek bu liderin özelliklerindendir.

Hizmetkar liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki son on yılda artan bir ilgi görmüştür (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, and Roberts, 2008; Yoshida, Sendjaja, Hirst, and Cooper, 2014; Neubert, Hunter, and Tolentino, 2016); fakat hizmetkar liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar büyük ölçüde bireysel seviyeye odaklanmıştır. Deneysel araştırmalar, hizmetkar liderliğin iş tutumları (Van Dierendonck, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışları (Ehrhart 2004; Walumbwa, Hartnell, and Oke, 2010) ve performans (Hunter and Nielsen, 2013; Chiniara and Bentein, 2016) gibi bireysel sonuçlarla olumlu bir şekilde ilişkilendirileceğini önermektedir.

Hizmetkar lider takipçilerini güçlendirerek, onların ihtiyaçlarının karşılanmasına öncelik vererek ve tam potansiyellerini harekete geçirerek takipçilerine destek sağlayabilmektedir. Lider böylelikle çalışanın içsel motivasyonunun yaratıcı davranışı artırmasına katkıda bulunur (Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu, and Liao, 2015; Neubert et al., 2016). Hizmetkar lider, kendisinden ziyade takipçilerinin ihtiyaçları için samimi bir ilgi gösterdiğinden işyerinde psikolojik güvenlik ve güven duygusu da sağlar. Böylelikle çalışanlar karşılıklı desteğe daha yatkın olur ve sorunları çözmek için yaratıcı yöntemler geliştirirler (Liden, Wayne, Liao, and Meuser, 2014; Yoshida et al., 2014). Bununla birlikte hizmetkar liderlik, çalışanların yaratıcılığını dolaylı olarak da etkileyebilir. Neubert ve diğerleri (2008) hizmetkar liderliğin çalışanların yaratıcılığını artıran terfi etmeyle yakından bağlantılı olduğunu savunmuştur. Liden ve diğerleri (2014) ise hizmetkar liderliğin hizmet kültürü ve çalışan özdeşleşmesi ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ve bunun da çalışan yaratıcılığının artmasına yol açacağını öne

sürmüştür. Bu çalışmalar, hizmetkar liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracı değişkenlere odaklanmanın da önemini ortaya koymaktadır.

Literatür, hizmetkar liderin kendine özgü davranışlarıyla (çalışanı geliştirmek için rehberlik sağlamak), niyetleriyle (başkaları için fedakarlık yapma istekliliği) ve değerleriyle (etik olarak gerekçelendirilebilir araçlar kullanma), takipçilerin saygısını ve sadakatini kazandığını göstermektedir (Liden et al., 2008; Neubert et al., 2008; Sendjaya, Sarros, and Santora, 2008; Van Dierendonck, 2011; Walumbwa et al., 2010). Hizmetkar lidere saygı ve sadakat gösteren takipçilerin inançları, duyguları ve davranışları böylelikle liderden etkilenmeye başlar (Kark, Shamir, and Chen, 2003). Buradaki lider çalışan ilişkisinde hizmetkar liderliğin rolü lider-üye etkileşimi (LMX) gibi ilişkiye dayalı liderlik yaklaşımlarından farklıdır.

Hizmetkar liderin her zaman yaratıcılığa (üretkenlik, kalite veya güvenlik) odaklanmadığını kabul etsek de bu tip bir lider takipçilerin yaratıcı çabalara girişi için güçlü ve kişisel bir motivasyon yaratır. Bu süreç ilişkisel özdeşleşme kuramı (Sluss and Ashforth, 2007) ve Edmondson'ın psikolojik güvenlik kuramı (1999) ile açıklanabilir. İlişkisel özdeşleşme kuramına göre takipçilerin kendilerini hizmetkar liderle kurdukları ilişki üzerinden tanımladıkları düşünülmektedir; çünkü takipçilerin gözünde bu liderin çekici olduğu görülmektedir (Sluss and Ashforth, 2007). Böylesi bir çekicilik liderin takipçilerin ihtiyaçları ve bakış açıları üzerindeki gerçek ilgisi nedeniyle onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamanın bir sonucu olarak ileri sürülmektedir. Bu tür bir ilişkisel özdeşleşme, aynı zamanda takipçilerin çıkarı için uygun olan ortak bir hedefe ulaşmak adına empatiyi, sevmeyi ve iş birliğini geliştirir.

Liderin takipçi gelişimine odaklanması da takipçilere olumlu yönde ilham verir. Olumlu duygular ise insanların düşünce ve eylem dağarcığını genişletir ve fiziksel, entelektüel, sosyal ve psikolojik olarak kalıcı kişisel gelişim faaliyetlerine yol açar. (Fredrickson and Branigan, 2005). Özellikle Fredrickson (2001) olumlu duyguların dikkat ve biliş kapsamını genişlettiğini, bunun da problem çözmede daha fazla çeşitliliğe yol açarak yaratıcı olmayı artırdığını iddia etmiştir. Ayrıca laboratuvar ve saha çalışmaları, sevgi ve gurur gibi olumlu duyguların yaratıcılığı kolaylaştırdığını doğrulamıştır (Amabile et al. 2005; Fredrickson, 1999; Friedman and Forster, 2001). Bu tür yapıcı ilişkiler, takipçilerin aykırı yeni fikirler geliştirmenin sorun olmadığını

düşündüğü bir iklim oluşturmakta ve dolayısıyla yaratıcılığın ve yaratıcı davranışın gelişmesinin önünü açmaktadır.

H2a: Hizmetkar liderlik, çalışan yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

3.4. Dönüşümcü Liderliğin Yaratıcı Davranışa Etkisi

Son dönem araştırmaların çoğunda dönüşümcü liderlik, takipçi yaratıcılığıyla fazlasıyla ilişkilendirmektedir (Gong, Huang, and Farh, 2009; Shin and Zhou, 2003). Dönüşümcü liderlik çalışanların görev tanımında belirtilen beklentilerin ötesinde performans göstermesi için onları etkileyen karizmatik, vizyoner ve ilham veren faaliyetleri ifade ettiğinden (Avolio, Bass, and Jung, 1999; Howell and Avolio, 1993) takipçiler yeni ve yararlı fikirler üreterek yaratıcı bir şekilde çalışır (Shalley et al., 2004). Bu tür fikirler ayrıca çalışanların ve örgütün olağandışı durumlara uyum sağlamasına da yardımcı olur (Amabile et al., 1997; Oldham and Cummings, 1996; Woodman et al., 1993).

Shin ve Zhou (2003), dönüşümcü liderlik ve takipçi yaratıcılığı ilişkisinde içsel görev motivasyonunu aracı olarak önermiştir; fakat son araştırmalar dönüşümcü liderliğin takipçi yaratıcılığını teşvik eden temel etkinin sadece içsel motivasyon olmadığını, lider ile takipçi arasındaki görev ilişkisine gömülü olan süreç mekanizmalarının da bu ilişki de etkili olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderin iki mekanizma aracılığıyla takipçilerinin yaratıcılığını teşvik ettiği varsayılır: bilişsel mekanizma ve motivasyon mekanizması (Kearney and Gebert, 2009).

Bilişsel düzeyde dönüşümcü lider esas olarak entelektüel uyarım boyutu aracılığıyla takipçilerini etkiler (Waldman and Bass, 1991). Onları ortak düşünce kalıplarından çıkarır, mevcut varsayımları ve çalışma yöntemlerini eleştirel bir şekilde değerlendirmeye (Bass, 1985) dahası takipçilerini açık bir zihniyet benimsemeye ve “kutunun dışında” düşünmeye teşvik eder (Jung, Chow, and Wu, 2003). Böylelikle takipçilerin entelektüel meraklarını yeniden keşfettikleri, hayal güçlerini kullandıkları, taze ve özgün fikirler ürettikleri varsayılır (Avolio et al., 1999; Bass, 1985).

Motivasyonel düzeyde, dönüşümcü liderliğin vizyonerlik boyutu ile ilgilidir. Dönüşümcü lider, mevcut durumun iyileştirilecek yönlerini vurgulayarak ve takipçilerin özdeşleşebilecekleri çekici ve arzu edilen bir geleceği öngörerek değişimi başlatma eğilimindedir (Avolio, 1994). İşte burada dönüşümcü lider yaratıcı davranışı aslen kendisi sergiler ve bu nedenle yaratıcılık için bir rol model görevi de görür ve böylelikle liderle takipçiler arasında ilişkisel özdeşleşme gelişir (Kark et al., 2003). Bununla birlikte liderle ilişkisel özdeşleşmenin takipçi yaratıcılığını ne ölçüde teşvik ettiği liderin takipçiler için belirlediği yaratıcılık beklentilerine bağlıdır. Sonuç olarak dönüşümcü liderin takipçilerin yaratıcılığa olan katılımını ne ölçüde geliştirdiği takipçiler için belirlediği yaratıcılık rolüne bağlıdır.

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu ilham veren motivasyon, karizma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım olarak bilinmektedir (Bass, 1985) ve Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009) dönüşümcü liderlik boyutlarının yaratıcılığı artırıcı boyutlar olduğunu öne sürmektedir. Açıkçası dönüşümcü liderliğin dört boyutunun her birinin takipçi yaratıcılığıyla ilgili olduğu bir gerçektir. Spesifik olarak bu dört boyuttan biri olan entelektüel uyarım, yerleşik düşünce ve rutin çerçevenin altında yatan kritik varsayımları sorgulamaya ve eski sorunlara ve durumlara yeni yollarla bakmaya teşvik eder (Jung, 2001; Sosik, Kahai, and Avolio, 1998). Burada entelektüel uyarımın yaratıcılığın temel itici gücü olduğu görülmektedir (Mumford et al., 2002; Oldham and Cummings, 1996). Lider, entelektüel uyarım yoluyla takipçilerinin alışılmadık bir şekilde düşünmesini ve eski sorunlarla yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde ilgilenmesini sağlar.

Benzer şekilde lider takipçileriyle bireysel olarak ilgilendiğinde (bireysel ilgi boyutu), bireysel kaygılara empati yapar ve yeni önerilere de destek olur (Shin and Zhou, 2003). Böyle bir ortamda takipçiler yeni şekillerde düşünme, standart uygulamaların ötesine geçme ve ceza korkusu olmadan yaratıcılıkta ilerleme konusunda kendilerini özgür hissederler (Frese, Teng, and Wijnen, 1999; Shin and Zhou, 2007). Bireysel ilgi boyutu ile lider, takipçilerinin bireysel farklılıklarını tanır ve bu sebepten çok çeşitli bakış açıları ve yaklaşımları teşvik edebilir (Puccio, Mance, and Murdock, 2010). Takipçiler bireysel olarak ilgilenilmediklerindeyse alışılmadık fikirler üretmeye ve geleneksel fikirlerini ve sorunlarını dile getirmeye cesaret edemez. Bundan dolayı liderin bireysel ilgisi çalışan yaratıcılığı ve yaratıcı davranışı için oldukça önemlidir.

Dönüşümcü liderliğin karizmatik ve ilham veren motivasyon boyutu ise ikna edici bir vizyonu ifade ederek, görevlerinde ortaya çıkan sorunlara yaratıcı çözümler üretmesi ve beklentilerin ötesinde performans ve ekstra çaba göstermesi için takipçilere enerji verir. İlham veren motivasyon ve karizma, takipçilere içsel olarak motive edici bir hedef sağlar (Shamir, House, and Arthur, 1993). Bu nedenle hem ilham veren motivasyon hem de karizma, yaratıcılığı artıran boyutlar olarak kabul edilir. Bu teorik tartışmalar doğrultusunda dönüşümcü liderlik ile takipçi yaratıcılığı arasında olumlu ilişkiler olduğu açıkça gözükmemektedir.

Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin dört boyutunun birbirleriyle yakından ilişkili olduğunu ve dolayısıyla boyutların birlikte daha üst düzey bir liderlik yapısı göstermesi sebebiyle (Avolio, Bass, and Jung, 1999) çalışan yaratıcılığını artırmak için tüm boyutların dönüşümcü lider tarafından bir bütün halinde gösterilmesi gerektiğini belirtmektedir. (Shin and Zhou, 2003). Dönüşümcü bir lidere sahip olan takipçiler de ayrıca kendilerini statükoyu değiştirebilecek kapasitede algılamalıdır; bunun için dönüşümcü liderin takipçilerinin öz-yeterliliğini artırması gerekmektedir (Pillai and Williams, 2004). Dönüşümcü lider tutkuları, dürtüleri, özgüveni ile takipçilerine ilham vererek ve olumlu sonuç beklentilerini tutarlı bir şekilde ileterek, onların zorluk ve belirsizlikler içerse bile statükoyu iyileştirme konusundaki istekliliklerini destekler (Conger and Kanungo, 1998; Kirkpatrick and Locke, 1996; Shamir, House, and Arthur, 1993). Dahası öz yeterlilik duygusu yüksek bir yaratıcı performansa yol açtığından (Redmond, Momford, and Teach, 1993), takipçilerinin öz-yeterliliğini geliştiren dönüşümcü lider (Bass, 1990), onların yaratıcılık seviyesini de yükseltir. Gelişmiş öz-yeterliliğe sahip çalışanların yeni fikir ve çözümler üretme konusunda motive olma olasılıkları daha yüksektir.

H3a: Dönüşümcü liderlik, çalışan yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

4. OTANTİK LİDERLİĞİN MODERATÖR ROLÜ

Otantik lider, özel bir çaba sarf etmeden kendisi gibi davranan bir lider olduğundan dolayı diğer liderlikler gibi bir lider rolüne bürünmemekte ve kendi vicdanına ve inançlarına uymayan işleri yapmayarak koşullara göre tavır değiştirmeyen biri olarak tarif edilmektedir (Kernis, 2003). Bu özelliklerinden dolayı, hizmetkar veya dönüşümcü bir lider de kendi liderlik davranışlarının yanında aynı zamanda doğal olarak otantik liderlik davranışları da gösterebilir, vicdanına ve inançlarına göre davranışlarını şekillendirebilir. Bu bölümde hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin yaratıcı davranışa olan etkisinde otantik liderliğin etkileşimi araştırılmakta ve konuya ilişkin varsayımlarda bulunmaktadır.

4.1. Hizmetkar Liderliğin Yaratıcı Davranışa Olan Etkisinde Otantik Liderliğin Moderatör Rolü

Hizmetkar liderin otantikliği, liderin kendisine karşı samimiyeti ve takipçileriyle etik ve manevi değerler aracılığıyla uyum içinde olması olarak anlaşılmalıdır. Bu uyum, çalışanlarda dinamizm, işe bağlılık, iş tatmini ve güven yaratır (Bobbio, Dierendonck, and Manganeli, 2012; Sendjaya and Pekerti, 2010). Ayrıca etiğin hizmetkar liderliği tanımlarken teorisyenlerin öncelik verdiği bir yapı olduğu da bilinen bir gerçektir (Jaramillo, Grisaffe, Chonko, and Roberts, 2009; Liden et al., 2014; Sendjaya and Pekerti, 2008). Böylece otantik hizmetkar lider, ahlaki tutarlılığa ve başkalarına değer vermeye odaklanır. Takipçiler içinse değer verme, liderin takipçilerinin çıkarını savunmaya ve korumaya odaklanmasıyla ilgilidir. Otantik liderlik özelliklerine sahip hizmetkar lider, takipçilerin kişisel gelişimini beklenenden çok daha fazla desteklemektedir. Bu özellikler iş için yetkinliklerini ve kişisel sorumluluklarını artıran özerklik ve öz yeterlilik oluşturarak takipçileri yaratıcılık için teşvik eder. Böylelikle takipçiler daha çok ahlaki ve etik davranışla karşılaştığından kişisel gelişimlerini

artırmakta ve bu sayede gelişimleri için daha fazla fikir ve bilgi edinme fırsatına sahip olmaktadır (Lemoine, Hartnell, and Leroy, 2019).

Otantik liderliğin, odaklandığı konular sebebiyle hizmetkar liderlikten farklılık gösterdiği bilinmelidir. Örneğin hizmetkar lider paydaşların çıkarına odaklanırken, otantik lider etik değerlere odaklanır. Otantik liderliğin hizmetkar liderlikten farklı olduğunu; ancak hizmetkar liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmektedir.

H2e: Otantik liderlik, hizmetkar liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide moderatör rolündedir.

4.2. Dönüşümcü Liderliğin Yaratıcı Davranışa Olan Etkisinde Otantik Liderliğin Moderatör Rolü

Otantik dönüşümcü lider, takipçilerini ve örgütünü dönüştürmenin yanı sıra, ek olarak ahlaki ve etik değerler aşılamaı da ihmal etmez. Takipçilerin gözünde özgün olmak ve takipçilerinin başkaları için üretken olmalarını sağlamak da bu liderliğin görevleri arasındadır (Zhu, Avolio, Riggio, and Sosik, 2011). Özgünlük yani otantik olmak aynı zamanda dönüşümcü lidere nezaket, fedakarlık, samimiyet, uyum, güven, eşitlik ve adalet duyguları sağlar. Otantik değerlerin liderlik sürecine dahil edilmesiyle dönüşümcü liderliğin ahlaki olarak yükseldiği belirtilmektedir (Burns, 1978). Dongil Jung ve Sosik (2006) ayrıca ahlaki olarak kabul edilen cesaret ve uyumun dönüşümcü liderlik davranışını otantik kıldığını savunmuştur. Dönüşümcü liderliğin dört boyutu artık ahlaki bir bakış açısı da içermektedir ve otantik dönüşümcü lider takipçilerinin gözünde ahlaki bir kişi gibi de görünmektedir. Dönüşümcü liderin ayrıca otantik olması, takipçilerin neyin iyi neyin kötü olduğunu bilmesini, kendilerini dönüştürmesini, ahlaki olgunluklarını geliştirmesini ve örgüt için daha iyisini istemesini sağlar. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik özelliklerinin yanı sıra otantik liderlik özellikleri gösteren dönüşümcü lider artık daha adil bir şekilde karar verebilir, grup üyeleriyle ahlaki olarak ilgilenabilir ve takipçilerinin kendilerini geliştirmesine destek olabilir.

Otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu açık olmasına rağmen, odak açısından ikisi arasında net bir ayrım mevcuttur (Walumbwa et al., 2008). Dönüşümcü liderliğin otantikliği ile takipçiler ahlaki ve adil bir çalışma ortamı bulur, daha uyumlu çalışır, grup içinde desteklenir ve böylece fikirlerini gerçekleştirmek için daha fazla fırsata sahip olur (Prati et al., 2003). Bu çalışmalara bakarak otantik liderliğin dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği söylenebilir.

H3e: Otantik liderlik, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide moderatör rolündedir.

5. LİDERLİK TÜRLERİNİN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNA ETKİSİ

Lider, örgütü şekillendiren prensipleri ve çalışma şartlarını belirleyen en temel güçtür. Lider bu gücünü takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklarsa ve onların kişisel hedeflerini örgüt hedefleri ile ilişkilendirebilirse takipçilerin örgüte uyumu artar; çünkü liderin değerleri ve davranışları, takipçilerin örgütle olan uyumlarını etkilemektedir. Takipçilerin çalışma şartlarına, örgüte ve işe uyum sağlaması, liderlerin yönetim tercihlerine bağlıdır. Böylelikle örgüte uyum sağlayan takipçilerin olumlu davranışlar göstereceği beklenmektedir. Bu sebepten bu bölümde otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumuna etkisi incelenmekte ve bu konuda varsayımlarda bulunmaktadır.

5.1. Kişi-Örgüt Uyumu

Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu kişi ve örgüt arasındaki uzlaşma olarak tanımlamaktadır. Yine Kristof-Brown ve diğerleri (2005) kişi-örgüt uyumunun, kişi ve örgüt arasındaki en az bir niteliğin diğerinin ihtiyacını karşılamasıyla oluştuğunu söylemektedir. Kişi-örgüt uyumu, çalışanın şahsına özel bir yetkinliğinin örgütün ihtiyacını karşıladığı zaman ve çalışanın ihtiyaçlarını örgüt tamamladığında gerçekleşir (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumu, örgütün çalışanın eksikliğini tamamlamasını ve örgütün ihtiyaç ve taleplerini de çalışanın tamamlamasını içerir. Bu çift yönlü uzlaşmayla hem çalışan hem de örgüt için karşılıklı avantajlar sağlanır.

Uyum kavramını Kristof (1996) iki uyum tipi olduğunu söyleyerek açıklamıştır: Destekleyici ve tamamlayıcı uyum. Tamamlayıcı uyum kişinin karakterinin çevresindeki eksikliği tamamlaması ve eksik olanı bütüne eklemesi şeklinde oluşur. Tamamlayıcı uyumunun da iki tipi vardır; İhtiyaçlar-destekler uyumu ve talepler-yetenekler uyumu. İhtiyaçlar-destekler uyumu, örgüt kişinin ihtiyaçlarını giderirse ortaya çıkar. Talepler-yetenekler uyumunda ise örgütün bir talebi bireyin yetenekleri üzerinden giderilir. Bu

yaklaşım daha çok bireyin çalışma ortamındaki başarısına, bilgi birikimine ve yapabildiklerine odaklanır. Destekleyici uyum ise kişinin diğer kişilere benzer bir şekilde çevresine karşı destekleyici, renk katan ve sahiplenici bir karakter olmasıyla ortaya çıkar (Kristof, 1996). Kişi-örgüt uyumu, Chatman'a göre (1989) bir nevi destekleyici uyumdur ve bireyin değerleriyle örgütün değerleri arasında bir ahenk olmasından kaynaklanır ve genellikle değerlere atıfta bulunur. Bir çalışanın kişisel değerlerinin çalıştığı örgütün kültürüyle uyumu buna güzel bir örnek olabilir. Çalışanlar, kendi değerlerinin kuruluşun ve diğer çalışanların değerleriyle eşleştiğine inandıklarında, kuruluşun misyonuna dahil olduklarını hissederler. Saks ve Ashforth'un (1997) önerdiği gibi, örgütleriyle iyi bir uyum içinde olan insanlar, kendilerini örgütlerine göre tamamen değil kısmen de tanımlayabilirler. Özünde, kendi örgütünün değerlerine uyan bir kişi, aynı sosyal kimliği paylaşan veya aynı sosyal kategori içinde kendini tanımlayan biri olarak psikolojik bir gruba katılır (Turner, Hogg, Turner, and Smith, 1984).

Kişi-örgüt uyumu, vatandaşlık davranışlarıyla veya bir bireyin iş tanımıyla doğrudan belirtilmeyen ve bireyin aksine kuruluşa öncelikli olarak fayda sağlayan toplum yanlısı davranışlarla ilgilidir. Bir birey, kuruluşun değerlerini paylaştığında, kuruluşun büyük amaçlarına yardım etme olasılığının artacağı tahmin edilmektedir. Benzer şekilde Chatman (1989), bir kuruluşun değerlerini paylaşan kişilerin o kuruluşa katkıda bulunma olasılığının daha yüksek olacağını belirtmiştir. Lauver ve Kristof-Brown (2001), kişi-örgüt uyumuna sahip bir çalışanın ekstra görev davranışı gösterdiğinden bahsetmiştir. Mevcut araştırmalar, kişi-örgüt uyumunun örgüt içindeki bireylerin başarısı ve işte kalma süresini artırma noktasında belirleyici olduğunu da göstermiştir (Anderson, Spataro, and Flynn, 2008). Bir bireyin bir örgütte başarılı olup olmayacağını tahmin etmek için bu uyum dikkate alınmalıdır (Cable and DeRue, 2002). Ayrıca kişi-örgüt uyumu hem akademik hem de pratik yönetim alanlarında, davranışları değerlendirmedeki yararlılığı nedeniyle kabul gören bir yapıdır. Kişi-örgüt uyumu, destekleyici uyum bağlamındaysa değerlerin örtüşmesi, bağlılığın, örgütsel kimliğin, iş memnuniyetinin, vatandaşlık davranışlarının ve işten ayrılma niyetinin en önemli yordayıcısı olarak görülmektedir (O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991; Kristof, 1996; Saks and Ashforth, 1997). Çok sayıda araştırma göstermiştir ki kişi-örgüt uyumu

ne kadar iyi olursa çalışanlar o kadar mutlu olur ve olumlu davranışlar da çalışanlar tarafından o kadar fazla sergilenir (Liu, Liu, and Hu, 2010).

5.2. Otantik Liderliğin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi

Bugüne kadar otantiklik ve kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişki çok az çalışılmış olup öğrenciler ile yapılan bu az sayıdaki çalışma daha sonra genelleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kişi-örgüt uyumunun kendini ifade etmeyle ilişkili olduğunu ve örgüt ile çalışanlar arasındaki değer uyumunun, otantik davranışlarla ortaya çıktığını göstermektedir (Bettencourt and Sheldon, 2001).

Otantik lider, çoğunlukla çalışanlarının gelişim ihtiyacına odaklanır (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005) ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun fırsatlar bulmak için çaba harcar. Ayrıca çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onlara karşı saygılı da davranır. Bu yaklaşım çalışanları etkiler ve çalışanlar böylelikle kişisel hedeflerini kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirir (Zhu, May, and Avolio, 2004). Ek olarak otantik liderin çalışanların gelişimine ilişkin olumlu düşünceleri, lideri eğitim gibi daha fazla gelişim fırsatı sunmaya yönlendirir, böylelikle bu fırsatı kullanan takipçilerin iş yetkinliği artar. Otantik lider ayrıca çalışanların işe yönelik kararlar almasına ve işe katılımına odaklanır (Ilies et al., 2005). Bu durum çalışanların kuruluşlarına daha fazla katkıda bulunduklarını algılamasına yardımcı olur ve kişi-örgüt uyumunun seviyesini yükseltir. Kim ve Kim (2017) hemşireler üzerinde yaptıkları bir araştırma da kişi-örgüt uyumunun otantik liderlik ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

H1b: Otantik liderlik, kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

5.3. Hizmetkar Liderliğin Kişi-Örgüt Uyumuna Etkisi

Hizmetkar lider takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılama konusunda ahlaki yükümlülüğü olduğunu düşünür. Bundan dolayı çalışanların ve örgütün çıkarını kendi çıkarının önüne koyar (Greenleaf, 1998). Bu tür liderlik, çalışanların bağlılık ve sadakat

duyguları geliştirdiği olumlu bir çalışma ortamı yaratır (Liden et al., 2008). Ayrıca hizmetkar lider, takipçilerine hizmet etmeyi ve onların gelişmesine yardımcı olmayı amaçlayan faaliyetlerde bulunma konusunda da ahlaki bir yükümlülüğü olduğuna inanır (Ehrhart, 2004). Açıktır ki bu, liderin değerlerinin (yani başkaları için ilgi, dürüstlük, adalet) kuruluşun değerleriyle uyumlu olduğuna dair inancı artırabilir.

Kiş-i-örgüt uyumun bir başka mantıksal yönü, liderin değerleriyle ilgilidir. Lider tipik olarak örgütün temsilcisi ve yetkilisi olduğundan, liderin değerleri çalışanların örgütle uyumu konusunda sahip oldukları algıyı da etkilemektedir. Özellikle, değer odaklı liderlik çalışanların değere dayalı kiş-i-örgüt uyumunu etkilemektedir. Hizmetkar liderliğin bu benzersiz odağı, onu değerlere dayalı bir örgütsel uyuma sıkı sıkıya bağlar. Çalışanlar, liderlerinin kuruluşun değerlerini benimseyen hizmetkar bir lider olduğuna inandıklarında daha yüksek düzeyde kiş-i-örgüt uyumu gösterirler.

H2b: Hizmetkar liderlik, kiş-i-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

5.4. Dönüşümcü Liderliğin Kiş-i-Örgüt Uyumuna Etkisi

Dönüşümcü liderlik rekabet avantajı sağlamada örgüt için potansiyel bir kaynak ve önemli itici güçlerden bir tanesidir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık, çalışan performansı, işte kalma, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi geniş çaplı örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Bass, 1985). Dönüşümcü lider, örgütsel hedefleri takipçileriyle birlikte saptamakta (Bass, 1990), çalışanlar ve örgütün amaçları arasındaki ilişkileri belirlemekte ve böylece bir uyum ortamı oluşturmaktadır (Wang and Lee, 2009).

Dönüşümcü liderliğin grup verimine etkisi takipçilerin örgütün değerleri ile algıladıkları uyuma bağlıdır (Hoffman, Bynum, Piccolo, and Sutton, 2011) ve kiş-i-örgüt uyumunun gelişmesi, liderin değerleriyle doğrudan ilgilidir. Lider normalde örgütün yüzü olduğundan, çalışanların örgütle uyumu liderin değerlerine göre şekillenmektedir ve çalışanların değere dayalı kiş-i-örgüt uyumu algısı, değer odaklı liderlikle doğrudan bağlantılıdır (Jaramillo et al., 2009; Lopez, Babin, and Chung, 2009; Valentine, Godkin, and Lucero, 2002).

Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997), dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri olan bireysel ilgi boyutunun, kişi-örgüt uyumu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderin takipçilerine vizyon aşılarken bireysel amaçları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirdiği ve çalışanların değerlerini örgütün değerleriyle eşleştirdiği görülmektedir (Kristof-Brown et al., 2005). Böylelikle elde edilen sonucun literatürle paralellik gösterdiği ve dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumunu etkilediği öne sürülebilmektedir.

H3b: Dönüşümcü liderlik, kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.

6. LİDERLİK TÜRLERİNİN PSİKOLOJİK SAHİPLENMEYE ETKİSİ

Sahiplenme duygusu insanın yaratılmasıyla birlikte ortaya çıkmış bir duygudur. Sahiplenme duygusu kişinin kimliğini ortaya koymakla birlikte, sahiplendiği şeye karşı daha çok sorumluluk almasına da neden olmaktadır (Price, Kostova, and Dirks, 2001; Vandewalle, Van Dyne, and Kostova, 1995). Bu sebepten liderler örgütlerinde psikolojik sahiplenmeyi artırmak için takipçilerin örgüte karşı ilgisini sıcak tutmalı ve taleplerini belli bir mantık çerçevesinde yerine getirmelidir. Liderlerin takipçilere yönelik olumlu tutum ve davranışları, takipçilerin örgütü sahiplenmelerini ve hatta liderle ve örgütle bütünleşmelerini sağlayabilir. Liderin desteğiyle kendilerini geliştiren otonomiye sahip çalışanlarda böylelikle psikolojik sahiplenme oluşur. Bu bölümde otantik, hizmetkar ve dönüştürücü liderliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi incelenmekte, psikolojik sahiplenme ve liderlik ilişkisi üzerine varsayımlar sunulmaktadır.

6.1. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, başlangıçta performans iyileştirme için finansal ödül kısıtının üstesinden gelmek ve çalışanları kuruluşun sahibi gibi hissettirmek için bir alternatif olarak düşünülmüştür; çünkü bireyler sahip oldukları bir şeye karşı yalnızca fiziksel veya yasal sahiplik ile açıklanamayacak bir bağlılık da geliştirirler (Asatryan, 2006).

Hem yasal hem de psikolojik sahiplenme, insanı üç şekilde tatmin eder;

- Birincisi, sahiplenme etkililik duygusunu besleyebilir; çünkü “sahip olmak” kontrol etmek demektir. Kontrol edilmek ise birinin buna neden olduğu algısına yol açar ve bu nedenle sahiplenilen kişi koşulları değiştirebilir (Beggan, 1992).

- İkincisi, sahiplenme insanın kimliğini tanımlar ve başkalarına ifade eder. Bu nedenle gerçek veya algılanan sahiplik, kişinin kimliğini değiştirebilir (Price et al., 2001).

- Üçüncüsü, sahiplenme bir yer duygusu oluşturur ve dolayısıyla kişinin bölgecilik ve güvenlik ihtiyacını da giderir.

İnsanlar, kim olduklarının ve kime veya neye ait olduklarının bir ifadesi olarak sahiplenmeye yatırım yaparlar (Dittmar, 1992). Bireyin burada kişisel bir menfaati vardır; çünkü sahiplenilen nesnenin performansı, sahibin kimliğine de yansır. Bu da sahiplenme duygusuna ve mülkiyeti muhafaza etme arzusuna yol açar (Pierce et al., 2001).

Pierce, Rubenfeld ve Morgan (1991), psikolojik sahiplenmeyi sahiplenilen nesneyi (somut veya soyut) kendininmiş gibi hissettiği bir zihin durumu olarak tanımlamıştır. Diğer yandan Belk (1988) psikolojik sahiplenmeyi, kişinin nesne üzerinde resmi hakkı olsun veya olmasın sahiplenilen nesnenin benliğin bir uzantısı olarak hissedilmesi şeklinde açıklamıştır. Böylesi bir psikolojik sahiplenmeyle, kişi hedefle ilgili karar verme sürecinde söz sahibi olma iddiasında bulunabilir (Kubzansky and Druskat, 1993). Bu sebepten psikolojik sahiplenmesi çok olan çalışan, psikolojik sahiplenmesi daha az olan çalışandan daha fazla sorumluluk alma eğilimindedir ve bu eğilim ekstra görev davranışının ortaya çıkmasına neden olabilir (Vandewalle et al., 1995). Tüm bunlara bakarak psikolojik sahiplenmenin özdeşleşme, kontrol, sorumluluk ve ait olma arzusu ile açıklanması doğru olur (Pickford, Joy, and Roll, 2016).

Psikolojik sahiplenme bir nesneye, bir kavrama, bir örgüte veya başka bir kişiye göre tanımlandığından bu durum resmi sahiplenmeyle de desteklenebilir ve bu sahiplenme, sahibini olduğu kadar hedefi de tanımlar (Pickford et al., 2016). Pierce ve diğerlerine göre (2001) hedefin performansı, sahibinin kimliğini yansıtır ve bu da hedefe zihinsel bir bağlılık oluşturur. O'Reilly III ve Main (2010) yöneticilerin sahiplenme hakkındaki konuşmalarını, finansal sahiplik olarak değil, psikolojik sahiplenme olarak anlamaktadır. Psikolojik sahiplenme, çalışanın kendi adına karar verme sorumluluğuna sahip olması ve sahiplik hedefinin tümünün ve bir parçasının sanki kendininmiş gibi hissetmesi olarak tanımlanır. İşyerinde sahiplenme hedefi yeni bir fikir, stratejik bir girişim veya belirli bir proje veya bunların uygulanması şeklinde ortaya çıkabilir.

Normatif zorunluluktan kaynaklanan işlere ek olarak sahiplenme arttıkça, gönüllü çabaların artması beklenir.

Araştırmalar, psikolojik sahiplenmenin örgütsel bağlılık ve olumlu çalışan davranışları ile ilişkisi olduğunu göstermektedir (Vandewalle et al., 1995). Pierce ve diğerleri (2001) bir çalışanın bir kuruma ait olma duygusu geliştirmesi halinde psikolojik sahiplenmenin de ortaya çıkacağını öne sürmektedir. Bu nedenle psikolojik sahiplenme yöneticiler tarafından çalışanların ve örgütün yararlanabileceği olumlu sonuçlar elde etmek için kullanılır. Psikolojik sahiplenme kuruluşu daha fazla bağlılık, daha fazla hesap verebilirlik, daha fazla iş tatmini, daha iyi örgütsel performans (Wagner, Parker, and Christiansen, 2003), daha iyi örgüt temelli benlik saygısı, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı, daha çok ekstra görev davranışı ve daha uzun kuruluştaki kalma süreleri (Avey, Avolio, Crossley, and Luthans, 2009; Mayhew, Ashkanasy, Bramble, and Gardner, 2007; Van Dyne and Pierce, 2004; Vandewalle et al., 1995). Psikolojik sahiplenmenin diğer olumlu sonuçları ise idarecilik, kişisel risk alma ve özveriyle sahiplenmeye yönelik özenli ve koruyucu davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır (Dirks, Cummings, and Pierce, 1996; Pierce et al., 2001).

Avey ve diğerleri (2009), psikolojik sahiplenmenin çok boyutlu bir yapıyla temsil edildiğini belirlemiştir. Bunlar; öz yeterlilik, hesap verebilirlik, aidiyet ve kimlik olarak dörde ayrılmıştır. Bu nedenle psikolojik sahiplenme, bireylerin hedef için çalışma konusunda daha etkin, hedefle ilgili olarak kendilerini daha sorumlu, hedefe daha büyük bir aidiyet ve kişisel bir özdeşleşme hissetmesiyle karakterize edilir.

6.2. Otantik Liderliğin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi

İnsan benliği ve kimliği, otantik liderliğin ve psikolojik sahiplenmenin merkezinde yer almaktadır. Otantiklik, insanın kendisi hakkında nasıl düşündüğü ve benlik düşüncesiyle tutarlı bir şekilde nasıl davrandığıyla ilgilidir (Gardner et al., 2005). Sahiplenme ise insanın kendisini tanımlama biçimi olduğundan önemlidir (Pierce et al., 2001). Dahası bu yapıların her ikisi de çalışanların iş performansı ve psikolojik iyiliği üzerinde önemli etkilere sahip olacak şekilde teorileştirilmiştir (Gardner and

Schermerhorn, 2004; Ryan and Deci, 2001). Bu nedenle, otantik liderlik ve psikolojik sahiplenmenin nomolojik ağı (gözlemlenebilir tezahür ve bunlar arasındaki ilişkilerin temsili) paylaştığını düşünmek mantıklıdır. Yine de iki yapının birbiriyle ilişkisini inceleyen çok az araştırma vardır (Alok and Israel, 2012).

Otantik liderlik, daha kapsayıcı, ilgili, bağlı ve daha güçlü yönleri geliştirmeye yönelik örgütsel ortam oluşturmaya ün salmıştır (Gardner et al., 2005). Takipçiler liderlerini otantik olarak algıladıklarında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı, bağlılık, memnuniyet ve performans sergileme eğilimindedirler (Walumbwa et al., 2008). Otantik liderlik, özellikle öz yeterlilik başta olmak üzere, umut, iyimserlik ve yılmazlığı içeren daha yüksek düzeyli bir yapı olan pozitif psikolojik sermaye ile de ilişkilidir (Clapp-Smith et al., 2009). Bunlardan öz yeterlilik, psikolojik sahiplenmeyi ise direkt etkilemektedir. Bu nedenle, otantik liderliğin psikolojik sahiplenme ile pozitif yönde ilişkili olmasını beklemek mantıklıdır. Bu tür bir ilişkiyi destekleyen bazı araştırmalar da literatürde mevcuttur (Alok and Israel, 2012).

Otantik liderin takipçileri etkilediği birincil mekanizmalardan biri de olumlu rol modeli olmasıdır. Liderin olumlu rol model olması, takipçilerin liderin takdire şayan bir şekilde yaptıklarını yapmalarının mümkün olabileceğine inanmalarını sağlar (Bandura, 1986) ve otantik liderin olumlu rol model olması takipçilerin kendilerini liderle bir olarak tanımlamaları ile sonuçlanabilir (Avolio and Bass, 2004; Gardner et al., 2005). Bu durumda takipçiler liderin değerlerini, duygularını ve nihai hedeflerini içselleştirebilir.

Otantik lider, takipçileriyle ilişki kurmayı ve ilişkisel şeffaflığı sürdürmeyi de ister (Walumbwa et al., 2008). Ait olma ve ilişki kurma ihtiyacı, en temel insani ihtiyaçlardan biridir (Ryan and Deci, 2001); çünkü insanlar pozitif, şefkatli ve nispeten istikrarlı ilişkilere değer verirler (Baumeister and Leary, 1995). Açık ve doğru ilişkiler otantikliğin ayrılmaz bir parçası olduğu için (Kernis, 2003) otantik liderin takipçilerin aidiyet ihtiyacını karşılaması beklenir. Bu tür duygulara sahip takipçiler, kendilerini örgüte ait hissedecektir; çünkü takipçilerin örgütün kişisel tezahürü olarak liderlerini dikkate aldıkları bilinmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002). Çalışanlar, liderin davranışları ve karar verme tarzı konusunda hemfikir olabilirse, liderin söylediklerini ve yaptıklarını kendi görüşleri gibi kabul edebilirler.

Otantik lider, takipçileri ile açık ve şeffaf ilişkiler kurmaya, dengeli ve objektif bilgi sağlamaya ve takipçilerinin içselleştirilmiş ahlaki bakış açıları geliştirmesine yardımcı olmaya çalıştığı için takipçileriyle bilgi paylaşımını sınırlamaz ve takipçilerinin görevlerini kendi zevkine göre düzenlemez (Gardner et al., 2005). Böylece, takipçiler işleri ve örgütleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlar, görevleri üzerinde daha fazla kontrol gücü elde ederler ve doğal olarak “kuruluş benimdir” duygusu üzerinden psikolojik sahiplenme oluştururlar. Buna ek olarak otantik lider, takipçilerinin kendi içselleştirilmiş değer ve inançlarına dayanarak kaderlerini çizdiğinden, takipçilerini psikolojik olarak güçlendirir (George, 2003) ve böylece örgüt içinde psikolojik sahiplenme gelişir. Yang ve Kwon’un (2015) araştırmasına göre, otantik liderliğin psikolojik sahiplenme üzerinde olumlu bir etkisi olduğu güvenin aracılık rolü ile açıklamıştır. Sonuç olarak otantik liderliğin psikolojik sahiplenmeyi olumlu yönde etkilemesi olası gözükmemektedir.

H1c: Otantik liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

6.3. Hizmetkar Liderliğin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi

Hizmetkar lider, iş ortamını, örgütsel iklimi (Grojean, Resick, Dickson, and Smith, 2004), örgütsel sesi (Kılıç ve Aydın, 2016), firma ve çalışan performansını (Zehir, Ertosun, Zehir, and Müceldili, 2011) etkileme potansiyeline sahip önemli bir aktördür. Benzer şekilde Yukl (2002) liderlerin bir rol model olarak takipçileri üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Alpkan, Dilek ve Bozlağan (2005) liderlik türleriyle örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Özel olarak hizmetkar liderliğin başkalarına hizmet, işe bütünsel yaklaşım, bir topluluk duygusu geliştirme ve karar vermede gücün paylaşımı gibi özellikleri, psikolojik sahiplenmenin itici güçlerinden bir kaçıdır (Smith, Baranik, and Duffy, 2020).

Hizmetkar liderliği anlamak ve hizmetkar liderliğin çalışanların tutum ve davranışları ile ilişkisini açıklamak için teorik bir temel olan sosyal bilişsel öğrenme teorisi ön plana çıkmaktadır. Teoriye göre bireyler rol modelleri izleyerek öğrenir, rol

modellerin tutum ve davranışlarını taklit ederler (Bandura 1986; Brown and Trevino, 2006). Hizmetkar lider, başkalarının ihtiyaçlarını öncelikli olarak karşıladığı ve onlara hizmet ettiği için takipçiler için iyi bir rol modelidir (Demirtaş, 2015). Blau'nun sosyal değişim teorisi (1964) ve Bandura'nın sosyal bilişsel öğrenme teorisi (1986) bağlamında lider takipçi ilişkileri takipçilerin lideri taklit ederek öğrenmesiyle oluşur. Tutumlar taklit edilmenin bir ürünü olarak, davranışların da tutumların bir ürünü olarak ortaya çıktığı bilinmektedir (Ajzen, 1991). Bu teorilere göre, örgüt ortamını ve lideri olumlu algılayan çalışanlar, bu olumlu algıya olumlu tutum veya davranışlarla cevap verme yükümlülüğündedirler. Çalışanlar hizmetkar liderlik davranışları gördüğü süreçte, liderleriyle olan ilişkileri güçlenecek ve arzu edilen örgütsel iklim nedeniyle de takipçiler liderlerine dolayısıyla kuruluşlarına şükran duyacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, bu unsurlar psikolojik sahiplenmenin özünü oluşturan sahip olma duygusunun temelini oluşturur. Bu nedenle, hizmetkar liderlik psikolojik sahiplenme gibi olumlu tutumları da üretebilmektedir.

H2c: Hizmetkar liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

6.4. Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi

Dönüşümcü liderlik, kuruluşlarda gerçekleşen operasyonların kalitesini artırmakta (Pounder, 2003) ve dönüşümcü liderliğin tüm boyutları bütünleşik olarak performansın iyileşmesini sağlamaktadır (Shin and Zhou, 2003). Çalışanlar ve yönetim arasındaki artan memnuniyet sebebiyle devamsızlık azalmakta (Scarpello and Campbell, 1983) ve takipçiler arasında örgütsel vatandaşlık davranışları gelişmektedir (Organ, 1988). Bu yüzden dönüşümcü liderliğin vatandaşlık davranışları ve aidiyet duygusu ile pozitif yönde bir ilişkisi vardır.

Çalışan bağlılığı ise dönüşümcü liderlik güçlü olduğunda ve örgütün kendisi çalışanın psikolojik sahiplenmesiyle bağ geliştirmeye çabaladığında ortaya çıkar ve çalışan bağlılığı dönüşümcü liderlik yoluyla örgütü olumlu yönde etkilemektedir (Avey et al., 2009). Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik, çalışanların psikolojik gelişimlerinin de temelini oluşturur. Çalışan, göreviyle meşgul olduğunda belirli beceri

ve yetkinliklerini geliştirme ihtiyacı ortaya çıkar; çünkü çalışanın daha iyi performans gösterebilmesi ve doğru karar alabilmesi donanımlı olmasına bağlıdır (Alamahamid, McAdam, and Kalaldehy, 2010). Bu ihtiyaçtan dolayı çalışanın gerekli yetkinlik ve becerileri kazanması, örgüte karşı güvenini artırır (Chiu, Hsu, and Wang, 2006) ve ihtiyaç duyulan beceri ve yeteneklere sahip olmak psikolojik sahiplenme boyutlarından biri olan daha yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip olmak demektir (Hsu, Ju, Yen, and Chang, 2007; Avey et al., 2009). Kendini geliştiren çalışanlar, işle ilgili kararlar aldıklarında veya işle ilgili kararlara katılımları teşvik edildiğinde kendi görevinden ve performansından da sorumlu olur (Bandura and Schunk, 1981) ve sorumlu çalışanlar bundan dolayı iş ve görevlerine de önem verirler. Çalışanın örgüte ve işe karşı sorumluluğu, literatürde hesap verebilirlik olarak da tanımlanmaktadır. Hesap verebilirlik, psikolojik sahiplenmenin bir başka boyutudur (Avey et al., 2009). Böylelikle psikolojik sahiplenmenin hesap verebilirlik ve öz yeterlilik boyutu dönüşümcü liderlik tarafından etkilenebilmektedir.

H3c: Dönüşümcü liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

7. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACILIK ETKİSİ

Kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin yaratıcı davranışa ayrı ayrı etkisi üzerine yapılan birçok araştırma varken (Saraç et al., 2014; Afsar ve Badir, 2016; Sieger, Zellweger, and Aquino, 2013; Yoon, Kim, Park, Kim, and Song, 2020), kişi-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi üzerine Yıldız ve Alpkan (2015) ve Rahmayanti ve Kurniawan (2020) çalışmıştır. Bu araştırmalara dayanarak kişi-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme aracılığıyla yaratıcı davranışı etkilemesi ise üzerinde düşünülmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısına literatürde psikolojik sahiplenmenin, kişi-örgüt uyumu ve olumlu davranış ilişkisindeki aracılık rolünden bahseden Yıldız ve Alpkan (2015) öncülük etmektedir. Bahsedilen araştırmaya göre kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkide seri aracılık rolü üstlenmesinin de mümkün olabileceği görülmektedir. Bu bölümde kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin yaratıcı davranışa ayrı ayrı etkisi ve ek olarak kişi-örgüt uyumunun psikolojik sahiplenmeye etkisi anlatılmaktadır. Bu etkilere dayanarak bu iki psikolojik yapının liderlikler ve yaratıcı davranış ilişkisindeki seri aracılık rolü de ayrıca sorgulanmaktadır.

7.1. Kişi-Örgüt Uyumunun Yaratıcı Davranışa Etkisi

Kişi-örgüt uyumu, örgütün değerleri ile çalışanın değerleri arasındaki algılanan uyum (Chatman, 1989) veya bir bireyin özellikleri ile çalışma ortamının özellikleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır. (Kristof-Brown et al., 2005). Bu uyum, bir çalışan örgütün ihtiyaçlarını ve örgüt çalışanın taleplerini karşıladığında gerçekleşir (Kristof, 1996) ve iş tatmini ve performansı ile de pozitif ilişkilidir (Risman, Erickson, and Diefendorff, 2016). Bu nedenle kişi-örgüt uyumu, bir kuruluşun kendi değerlerine

uyumlu yüksek performans gösteren çalışanları kendine çekmesi, motive etmesi ve onları elde tutması için oldukça gereklidir.

Kişi-örgüt uyumu, ekstra görev davranışı, yenilikçi ve yaratıcı çalışan davranışı da dahil olmak üzere olumlu davranışsal sonuçların önemli bir öncülü olarak daha önceden önerilmiştir (Hon and Leung, 2011; Kegans, McCamey, and Hammond, 2012; Kim, Aryee, Loi, and Kim, 2013; Afsar and Badir, 2016). Son ampirik bulgular ise kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyumun çalışanların yaratıcılığını olumlu yönde etkileyeceğini söylemektedir (Saraç et al., 2014; Ouakouak and Ouedraogo, 2017). Suwanti, Udin ve Widodo (2018). Örgütle uyumlu çalışanların, yaratıcı düşünme ve olumlu iş davranışlarıyla örgütlerine karşılık vermeye çalışacakları belirtilmiştir.

Spesifik olarak, Blau'nun sosyal değişim teorisi (1964) bağlamında kendi özelliklerinin ve değerlerinin örgütün değerleriyle uyumlu olduğunu düşünen çalışanların, karşılık olarak yaratıcı fikirler, tasarımlar ve çözümler geliştirmeye çalışacakları ve bunun için gerekli tüm fiziksel ve zihinsel çabayı gösterecekleri beklenmektedir.

7.2. Psikolojik Sahiplenmenin Yaratıcı Davranışa Etkisi

VandeWalle ve diğerlerine göre (1995) psikolojik sahiplenmenin, ekstra görev davranışıyla olan ilişkisi diğer davranışlardan daha güçlüdür. Psikolojik sahiplenme içinde yerleşik olan sahiplenme duygusu, bir örgüte duygusal bağlılık gösteren çalışan için duyguya dayalı olumlu davranışları ve buna binaen çalışma performansını artırabilir (Van Dyne and Pierce 2004; Kim and Beehr, 2017). Bu nedenle, psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütlerini koruma, destekleme ve geliştirme konusunda bir sorumluluk hissederler. Bu durum literatürde birçok olumlu tutum ve davranışla da (iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi...) ilişkilendirilmiştir ve bu tutum ve davranışlar örgütün başarılı olmasına yardımcı olur (Wiggins, 2018).

Bahsedilen olumlu davranışların ve sonuçlarının yanı sıra, son araştırmalar psikolojik sahiplenmenin girişimci, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar üzerindeki etkisini de araştırmıştır. Sieger ve diğerleri (2013) ve Mustafa, Martin, and Hughes (2016), psikolojik sahiplenmenin çalışanlar arasında girişimci davranışları tetiklediğini

söylemektedir. Benzer şekilde, Chung ve Koo Moon'a göre (2011), sahiplenme duygusu yaşayan çalışanlar çok daha yenilikçi bakış açısına sahip olup, buna bağlı olarak alışılmışın dışında bir çalışma gösterir ve kendi süreçlerine de bunu uygularlar. Bu da doğal olarak örgütün genel etkinliğini artırır. Ayrıca Liu, Chow, Zhang ve Huang (2019), psikolojik sahiplenmenin çalışanları yenilikçi ve yaratıcı davranışlara katılmaya ve ek çaba göstermeye motive ettiğini söylemektedir.

Psikolojik sahiplenme, bireyin örgütle bir olması olarak da tanımlanır ve “bu bir olma, kişinin zamanını, fikirlerini, çabalarını ve yaratıcı kararlarını örgüte aşılmasından kaynaklanır” (Pierce and Peck, 2018: 9). Benzer şekilde, Sieger ve diğerleri (2013) psikolojik olarak kuruluşunu sahiplenen çalışanların güçlenmiş hissettiklerini ve bu duygunun yaratıcılık ve yenilikle bağlantılı olduğunu iddia etmektedir. Yoon ve diğerleri (2020) tarafından yürütülen yeni bir araştırmaya göreyse işyerinde daha yüksek psikolojik sahiplenme düzeyine sahip bireyler daha yaratıcı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu nedenle, psikolojik olarak bir örgütü sahiplenmek çalışanlarda yaratıcı çaba ortaya koyma konusunda içsel bir motivasyon oluşturmaktadır.

7.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Psikolojik Sahiplenmeye Etkisi

Bilişsel bir çalışan tutumu olarak tanımlanan psikolojik sahiplenme, çalışanların örgütle ilgili sahiplenici duygular ve psikolojik bağlar geliştirdiğinde ortaya çıkan ve psikolojik olarak deneyimlenen bir olgudur (Dittmar, 1992; Pierce et al., 2001). Bir örgüte karşı oluşan örgüt “benimdir” veya “bizimdir” duygusu, psikolojik sahiplenmenin katma değerli bir tutum olması sebebiyle örgüt için oldukça faydalı gözükmektedir (Van Dyne and Pierce, 2004).

Çalışan değerleriyle örgüt değerlerinin uyumu olarak algılanan kişi-örgüt uyumuysa çalışanın örgüt için faydalı ve değerli sahiplenme tutumu geliştirmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan ve örgüt arasındaki bu değer uyumu, ayrıca örgütsel hedeflere ulaşmak için önemlidir (Eren, Aren ve Alpkın, 2000), aksi durumda çalışanların enerjisi ve bağlılığı düşebilir (Ertosun, Erdil, Deniz, and Alpkın, 2015). Çalışanların amacı, ihtiyacı ve çıkarı örgüt hedefleriyle uyumlu olursa çalışanların

algıladıkları aidiyet duygusu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte karşı sahiplenme tutumu geliştirmesi de artacaktır; bu da kişi-örgüt uyumuyla psikolojik sahiplenme arasında pozitif bir ilişki olduğu anlamına gelir. Bu konuda Han, Chiang, McConville and Chiang (2015) kişi-örgüt uyumunun çalışanlara içeriden biriymiş gibi ve örgütün rahat bir yuva olduğunu hissettirmesinin aidiyet duygusuna katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde Yıldız ve Alpan (2015) kişi-örgüt uyumunun yapıcı ve olumlu çalışan davranışları üreten psikolojik sahiplenme ile ilişkisi olduğunu vurgulamıştır. Yakın zamanda Rahmayanti ve Kurniawan (2020) tarafından yapılan bir deneysel araştırmaya göre kişi-örgüt uyumunun öz-kimlik duyguları (self-identity) ve bir örgüte ait olma duygusu ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır.

7.4. Liderlik Türlerinin Yaratıcı Davranışa Etkisinde Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenmenin Seri Aracılık Rolü

Tutumlar, algıları, duyguları ve inançları davranışlara dönüştürmek için bir mekanizma olarak hizmet etmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların duygu ve yönelimleri, belirli tutumlar aracılığıyla bazı olumlu veya olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Ayrıca Yıldız ve Alpan (2015), psikolojik sahiplenmenin kişi-örgüt uyumu ile yapıcı sapkın işyeri davranışları arasındaki pozitif bir ilişkiye aracılık ettiğini öne sürmektedir. Han ve diğerleri (2015) kişi-örgüt uyumunun, bağlamsal performansa yol açan psikolojik sahiplenme ile ilişkili olduğunu bulmuştur. İbrahim (2016) ise çalışmasında liderlik ve adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisine psikolojik sahiplenmenin kısmen aracılık ettiğini bildirmektedir.

Bu çalışmada, liderliklerin ve kişi-örgüt uyumunun yaratıcı davranışla olan ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin aracılık rolü oynadığı ve kişi-örgüt uyumunun da liderlikler ve psikolojik sahiplenme ilişkisinde yine aracılık rolü oynadığı tahmin edilmektedir. Afsar ve Badir'e göre (2016) çalışanın değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun (kişi-örgüt uyumu) çalışanın yaratıcı ve yenilikçi fikirler oluşturmak ve uygulamak için gerekli çabalara katılımını etkileyecek bir tür psikolojik mekanizmaya yol açabilir (psikolojik sahiplenme).

Sosyal değişim teorisi, planlı davranış teorisi ve yukarıdaki bilgiler ışığında, liderin etkisiyle kendi özelliklerini, değerlerini ve hedeflerini kuruluşunkilerle uyumlu olarak algılayan çalışanların örgüte karşı psikolojik sahiplenme geliştirebileceği görölmektedir ve bu tutumun da sonuç olarak örgütün yararına olan yaratıcı çabaya ve davranışa yol açacağı düşünülmektedir.

H1d: Kiş-i-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, otantik liderlik ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolüne sahiptir.

H2d: Kiş-i-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, hizmetkar liderlik ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolüne sahiptir.

H3d: Kiş-i-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolüne sahiptir.

8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçekler anlatılmakta ve pilot çalışmayla da bu ölçekler test edilmektedir. Anket verileriyle yapılan demografik ve açıklayıcı istatistiksel analizler sonrasında ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilerek hipotezler sınanmaktadır.

8.1. Ölçekler

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara anket hakkında bilgi verilmiş ve bu anketin ne amaçla kullanılacağı anlatılmıştır. Ayrıca bu bölümde katılımcıların verdiği bilgilerin gizliliğine dikkat çekilmiş ve anketi samimiyetle ve içtenlikle cevaplamaları için katılımcılar onları teşhis edecek herhangi bir bilgi vermemeleri konusunda uyarılmıştır. Elde edilen verilerin kesinlikle bilimsel bir araştırma için kullanılacağı ve anket verilerine sadece araştırmacıların ulaşabileceği de özellikle anlatılmıştır.

Anketin ikinci bölümüyse beş bağımsız değişkeni (hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderlik, otantik liderlik, psikolojik sahiplenme, kişi-örgüt uyumu) ve bir bağımlı değişkeni (yaratıcı davranış) ölçen anket maddelerini içermektedir.

Bağımsız değişkenlerin üçü liderlikle, diğer ikisiyse örgüt ve kişi arasındaki algı ve tutumla ilgilidir. Üç liderlikten ilki olan hizmetkar liderlik ölçeği 6 faktörden ve 23 maddeden, ikincisi dönüşümcü liderlik ölçeği 4 faktör ve 17 maddeden, üçüncüsü otantik liderlik ölçeği ise yine 4 faktör ve 16 maddeden oluşmaktadır. Kişi-örgüt uyumu ölçeği 5 maddeden, tutum ölçeği olan psikolojik sahiplenme ölçeği 6 maddeden ve bağımlı değişken olan yaratıcı davranış ölçeği ise 8 maddeden oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların demografik yapısını görmek için katılımcılardan bazı kişisel bilgiler istenmiştir. Bu bölüm beş demografik sorudan oluşmaktadır. Bunlar; katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kuruluştaki çalışma süresi ve katılımcının faaliyette bulunduğu sektördür.

8.1.1. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik liderlik ölçeği 4 faktör ve 16 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilmiş olup otantik liderliğin temel özellikleri üzerine odaklanmıştır. 16 maddeden 5 madde ilişkilerde şeffaflık, 4 madde içselleştirilmiş ahlak anlayışı, 3 madde bilgiyi dengeli değerlendirme, 4 madde öz farkındalık faktörü altında toplanmaktadır. Örnek birkaç madde şu şekilde sıralanabilir; “İnsanlara gerçekleri eğip bükmeden ne ise söyler”, “İnandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır”, “Bir sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler” ve “Başkalarıyla etkileşimini/iletişimini ilerletmek adına onlardan geri bildirim almaya çabalar”. Ölçek için beşli Likert skalası kullanılmış olup skala, 1- Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek/Nadiren, 3-Ara Sıra/Bazen, 4- Sık sık/Çoğu zaman, 5-Her zaman (Her zaman değilse de aşırı sık) şeklindedir.

8.1.2. Hizmetkar Liderlik Ölçeği

Hizmetkar liderlik ölçeği 6 faktör ve 23 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Van Dierendonck ve Nuijten (2011) tarafından geliştirilmiş olup hizmetkar liderliğin temel özellikleri üzerine odaklanmıştır. 23 maddeden 7 madde güçlendirme, 3 madde geride durma, 3 madde hesap verebilirlik, 3 madde affetme, 2 madde cesaret, 5 madde ise tevazu faktörü altında toplanmaktadır. Örnek birkaç madde şu şekilde sıralanabilir; “Bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir”, “Bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir”, “Yürüttüğüm işlerden beni sorumlu tutar”, “İnsanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden devamlı eleştirir” (ters soru), “Risk alır ve kendine göre ne yapılması gerekiyorsa onu yapar” ve “İnsanlar onu eleştirdiğinde, bu eleştirilerden ders almaya çalışır”. Ölçek için beşli Likert skalası kullanılmış olup skala, 1- Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek/Nadiren, 3-Ara Sıra/Bazen, 4- Sık sık/ Çoğu zaman, 5-Her zaman (Her zaman değilse de aşırı sık) şeklindedir.

8.1.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Dönüşümcü liderlik ölçeği 4 faktör ve 17 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilmiş olup dönüşümcü liderliğin temel özellikleri üzerine odaklanmıştır. 17 maddeden 7 madde karizma, 4 madde ilham veren motivasyon, 3 madde entelektüel uyarım, 3 madde bireysel ilgi faktörü altında toplanmaktadır. Örnek birkaç madde şu şekilde sıralanabilir; “Kendisiyle çalıştığım için gurur duymamı sağlar”, “Başarılı olmak için ne gerekiyorsa hevesle anlatır”, “Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar” ve “Beni grubun sıradan bir üyesi olmaktan daha çok bir birey olarak görür ve ona göre davranır”. Ölçek için beşli Likert skalası kullanılmış olup skala, 1- Hiçbir zaman, 2-Çok seyrek/Nadiren, 3-Ara Sıra/Bazen, 4- Sık sık/ Çoğu zaman, 5-Her zaman (Her zaman değilse de aşırı sık) şeklindedir.

8.1.4. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği

Kişi-örgüt uyumu ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Cable ve DeRue (2002) tarafından geliştirilmiş olup çalışanların örgütleriyle uyumunu ölçmektedir. Örnek olarak iki madde şu şekilde sıralanabilir; “Hayatımda değer verdiğim şeyler ile şirketimin değer verdiği şeyler çok benzerdir” ve “Kişisel değerlerim şirketin değerleri ve kültürü ile örtüşmektedir”. Ölçek için beşli Likert skalası kullanılmış olup skala, 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

8.1.5. Psikolojik Sahiplenme Ölçeği

Psikolojik sahiplenme ölçeği 6 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilmiş olup çalışanların kuruluşlarını psikolojik olarak sahiplenmesi tutumunu ölçmektedir. Örnek olarak iki madde şu şekilde sıralanabilir; “Bu şirket için çalışan insanların çoğu bu şirketi kendininmiş gibi sahiplenir” ve “Bu

şirketin benim olduğunu hissediyorum”. Ölçek için beşli Likert skalası kullanılmış olup skala, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

8.1.6. Yaratıcı Davranış Ölçeği

Yaratıcı davranış ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin ilk beş maddesi George ve Zhou (2001) ve Tierney ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilmiş olup son üç maddesi ise araştırmacılar tarafından çeşitli örgütsel yaratıcılık anketleri incelenerek uyarlanmıştır. Örnek birkaç madde şu şekilde sıralanabilir; “İşimde alışlagelmiş çalışmalar yerine orijinal çalışmalar ortaya koyarım”, “Fırsat verildiğinde işimde yaratıcılık gösteririm” ve “Yaratıcılık potansiyelimi açığa çıkarmak için elimdeki imkanları kullanırım”. Ölçek için beşli Likert skalası kullanılmış olup skala, 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

8.2. Veri Toplama

Bu bölümde pilot ve asıl çalışma için veri toplama süreci tarif edilmektedir. Pilot çalışma, ölçeklerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını gösteren bir ön çalışmadır ve 160 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Asıl araştırma ise pilot çalışma sonuçları dikkate alınarak 1146 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

8.2.1. Pilot çalışma

Anket maddelerinin katılımcılarca doğru anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için 160 katılımcı ile İstanbul ve Kocaeli ili sınırları içinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve matbu anketler kullanılarak katılımcılardan veri toplanmıştır. Pilot çalışmaya katılanların çoğunluğu erkek olmakla birlikte (91, %56.9), kadın katılımcı sayısı 42

(%26.3) olarak hesaplanmıştır. 27 katılımcı ise cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcılar 23-52 yaşları arasında ve bunların içinde üniversite mezunu olanların sayısı 76 (%47.5), lise mezunu olanların sayısı ise 36'dır (%22.5). Katılımcıların mevcut kuruluşunda çalışma süresi ise ortalama 10.7 yıl olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin uluslararası geçerliliği ve güvenilirliği olmasına rağmen Türk iş dünyası bağlamında ölçeklerin faktör dağılımının ve içsel tutarlılığının test edilmesi çalışma için elzemdir. Pilot çalışma için toplanan verilerle yapılan açıklayıcı faktör analizi (EFA) göstermiştir ki tüm faktör yükleri .50 değerinin üzerinde ve açıklanan toplam varyans tüm yapılar dikkate ele alındığında %74.63 hesaplanmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılığını gösteren Cronbach alpha değeri ise tüm yapı ve faktörlerde .70 değerinin üzerindedir. Görüldüğü üzere çalışmaya bu ölçeklerle devam etmenin doğru olacağı açıktır.

8.2.2. Demografik Analiz

Asıl çalışmaya 1146 kişi katılmıştır. Katılımcılar, Batı Anadolu ve İstanbul merkezli çoğu özel sektörde olmakla birlikte kuruluşların çeşitli departmanlarında çalışmaktadırlar. Kolayda örnekleme metoduyla toplanan anketler katılımcılara matbu olarak elden veya internet ortamında ulaştırılmış; fakat elde edilen 167 anket katılımcılar maddelerin çoğunu işaretlememiş için araştırma dışında bırakılmıştır. Elde kalan 979 anketin 812 adedi (%83.0) matbu olarak, 167 adedi ise internet ortamı kullanılarak elde edilmiştir. Matbu ve internet ortamı aracılığıyla elde edilen anket verileri arasında bir fark olup olmadığını anlamak için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Test sonucu bize iki örneklem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir. Aykırı değerleri hesaplamak içinse kartiller arası bölge (IQR) yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemle 10 aykırı değer tespit edilmiş ve bu değerler araştırma örnekleminde çıkarılarak çalışmaya 969 anket verisiyle devam edilmiştir (Tamamlanma oranı %84.6).

969 katılımcının çoğunluğu erkek olmakla birlikte (552, %57.0), 365 kişi de kadındır (%37.7) ve geriye kalan diğer katılımcılar ise cinsiyetlerini belirtmemiştir. Katılımcıların yaşları 18-55 yıl aralığında olmakla birlikte katılımcı yaş ortalaması

32'dir. Üniversite mezunu olanların oranı %77.2, sadece lise eğitimini tamamlayanların oranıysa %13.2'dir. Katılımcıların mevcut kuruluşlarındaki ortalama çalışma süresi ise yaklaşık 10 yıldır. 365 kişi üretim sektöründe, 295 kişi hizmet sektöründe ve 283 kişi de diğer endüstrilerde çalışmaktadır (26 kişi çalıştığı sektörü belirtmemiştir). 969 katılımcı üzerinden oluşturulan demografik yapının detayları Tablo 8.1'de gösterilmiştir.

Tablo 8.1 Katılımcıların Demografik Yapısı.

Cinsiyet	Katılımcı	Oran (%)
Erkek	552	57.0
Kadın	365	37.7
Belirtilmeyen	52	5.3
Eğitim Durumu		
Yüksek lisans	139	14.3
Lisans	609	62.9
Lise	128	13.2
Ortaokul veya İlköğretim	21	2.2
Diğer	15	1.5
Belirtilmeyen	57	5.9
Sektör		
Üretim	365	37.7
Hizmet	295	30.4
Diğer	283	29.2
Belirtilmeyen	26	2.7

9. BULGULAR

Bu bölümde anketlerden elde edilen veriler ışığında açıklayıcı istatistiki sonuçlar ortaya konmuştur. Öncelikle tüm yapı ve faktörlerin çarpıklık, basıklık, ortalama ve standart sapma değeri hesaplanmış, doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Hipotezler ölçüm modeliyle (measurement model) doğrulandıktan sonra yapısal eşitlik modelleriyle (SEM) test edilmiştir. Tüm bu analizler anketlerden elde edilen veriler doğrultusunda SPSS ve AMOS yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

9.1. Açıklayıcı İstatistiksel Analiz

Yapı ve faktörlerin her birinin ortalama, standart sapma (SS), çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değeri Tablo 9.1’de gösterilmektedir. Kline’a göre (2015) verinin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için çarpıklık ve basıklık değerine bakılmalıdır. Çarpıklık değeri ± 1.5 , basıklık değeri de ± 3.0 değer aralığında olduğu sürece veri dağılımı normal kabul edilmektedir. Yapı ve faktörler bu açıdan incelendiğinde hiçbir yapının ve faktörün bahsedilen eşik değerini geçmediği görülmektedir (Tablo 9.1). Yapı ve faktörlerin ortalaması 3.17 ila 4.01 değeri aralığında, standart sapması .58 ila 1.10 değeri aralığında, çarpıklık değeri -.870 ila -.232 aralığında, basıklık değeri ise -.658 ila .719 aralığında değişmektedir. Tüm yapı ve faktörler normal dağılım göstermektedir.

Tablo 9.1 Yapı ve Faktör Açıklayıcı İstatistikleri.

Yapı	Faktör	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Hizmetkar		3.47	.72	-.439	-.204
Liderlik					

Tablo 9.1'in devamı

Güçlendirme	3.55	.93	-.563	-.133
Geride Durma	3.34	1.10	-.328	-.703
Hesap Verebilirlik	4.01	.84	-.870	.719
Affetme	3.20	1.03	-.156	-.658
Cesaret	3.22	1.09	-.373	-.552
Tevazu	3.39	.96	-.441	-.342
Dönüşümcü Liderlik	3.53	.87	-.492	-.383
Karizma	3.51	.92	-.422	-.477
İlham Veren Motivasyon	3.64	.96	-.583	-.202
Entelektüel Uyarım	3.56	1.00	-.508	-.303
Bireysel İlgi	3.42	1.06	-.502	-.471
Otantik Liderlik	3.54	.83	-.570	-.003
İlişkilerde Şeffaflık	3.61	.96	-.538	-.295
İçselleştirilmiş	3.53	.90	-.479	.020
Ahlak Anlayışı	3.51	.93	-.508	-.096
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	3.48	.93	-.544	-.073
Öz Farkındalık	3.48	.93	-.544	-.073
Kişi-Örgüt Uyumu	3.17	.86	-.253	-.177
Psikolojik Sahiplenme	3.41	.89	-.330	-.318
Yaratıcı Davranış	3.93	.58	-.232	-.156

SS: Standart Sapma

9.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) ve Ölçüm Modeli

Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için tüm yapı ve faktörlerin yapı geçerlilikleri ve güvenilirlikleri sağlanmalıdır. Bunun için EFA kullanmanın bir mantığı yoktur; çünkü bu yapı ve faktörler birçok uluslararası çalışmada defalarca kullanılmış ve kabul görmüştür. Kabul gören bu ölçekler eldeki verilere göre ölçüm modeli dikkate alınarak doğrulayıcı faktör analiziyle (CFA) doğrulanmalıdır. Anderson ve Gerbing (1992) ölçüm modelinin yapısal modelin temeli olduğunu söylemektedir. Hair, Black, Babin ve Anderson'a göre (2010) ölçüm modeliyle yapılan doğrulayıcı faktör analizi gözlenen değişkenlerin yapıyı veya faktörü ne ölçüde temsil ettiğini test etme yeteneği sağlamaktadır. Bu tanıma göre doğrulayıcı faktör analizi belirlenen ölçüm modelinin teorik olarak ortaya konan modelle uyumlu olup olmadığını anlamak için kullanılan bir analizdir. Doğrulayıcı faktör analizinde gizil değişkenler arasındaki kovaryans değerleri ve gözlenen değişkenlerin faktör yükü değerleri izlenir; fakat burada kovaryans değerlerine bakılarak gizil değişkenler arasında nedensel bir ilişki kurulamaz (Hatcher and O'Rourke, 2013).

Doğrulayıcı faktör analizi (CFA) için gerekli şartlardan biri madde başına düşen minimum gözlem oranıdır. Bu oran Hair ve diğerleri (2010) tarafından 1:5 olarak belirlense de 1:10 oranının sağlanması ve toplam gözlem sayısının 200'den düşük olmaması beklenmektedir. Çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 75 madde olduğundan bu şarta göre minimum gözlem sayısı 750 olmalıdır. Araştırma örneklemini 969 katılımcıdan oluştuğu için bu şart karşılanmaktadır.

Hair ve diğerleri (2010) doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak hesaplanan madde faktör yükü değerlerinin yüksek olmasının açıklanan varyans değerini de yükselteceğini söylemektedir. Her madde için faktör yükü değerinin .30 ila .40 arasında olması yeterliyken, genelde bu değerlerin .50'den yüksek hatta .60 olması beklenmektedir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde psikolojik sahiplenmenin ilk maddesi (PSS1) .519 faktör yükü değerine ve dönüşümcü liderlik karizma faktörünün ilk maddesi (DLKA1) .491 faktör yükü değerine sahip olduğundan bu iki madde analizden çıkartılmış ve analiz bu iki madde olmadan yenilenmiştir. Daha sonra ilgili düzeltme indeksleri (modification indices) dikkate alınarak ölçüm modeli iyileştirilmiş

ve son haline getirilmiştir. Tablo 9.2, Tablo 9.3, Tablo 9.4, Tablo 9.5 ve Tablo 9.6’da ölçüm modeliyle ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir (Tüm maddelerde standart faktör yükleri .550 değerinden yüksektir).

Tablo 9.2 Hizmetkar Liderlik Ölçüm Modeli.

Faktör	Madde	St. Faktör Yükü	Güvenilirlik (Cr. alpha)
Güçlendirme			.926
	HLGU1	.774	
	HLGU2	.865	
	HLGU3	.893	
	HLGU4	.842	
	HLGU5	.736	
	HLGU6	.651	
	HLGU7	.841	
Geride Durma			.877
	HLGD1	.867	
	HLGD2	.768	
	HLGD3	.881	
Hesap Verebilirlik			.856
	HLHV1	.830	
	HLHV2	.829	
	HLHV3	.790	

Tablo 9.2'nin devamı

Affetme		.796
HLAF1	.738	
HLAF2	.759	
HLAF3	.760	
Cesaret		.886
HLCE1	.877	
HLCE2	.907	
Tevazu		.920
HLTE1	.845	
HLTE2	.818	
HLTE3	.784	
HLTE4	.810	
HLTE5	.888	

HLGU: Güçlendirme; HLGD: Geride Durma; HLHV: Hesap Verebilirlik; HLAF: Affetme; HLCE: Cesaret; HLTE: Tevazu. Tüm faktör yükleri $p < .01$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 9.3 Dönüşümcü Liderlik Ölçüm Modeli.

Faktör	Madde	St. Faktör Yüğü	Güvenilirlik (Cr. alpha)
Karizma			.919
	DLKA2	.801	
	DLKA3	.717	
	DLKA4	.786	
	DLKA5	.880	
	DLKA6	.806	
	DLKA7	.856	

Tablo 9.3'ün devamı

İlham Veren		
Motivasyon		.907
DLIV1	.786	
DLIV2	.860	
DLIV3	.876	
DLIV4	.843	
Entelektüel		
Uyarım		.915
DLEU1	.860	
DLEU2	.922	
DLEU3	.875	
Bireysel İlgi		.891
DLBI1	.853	
DLBI2	.802	
DLBI3	.938	

DLKA: Karizma; DLIV: İlham Veren Motivasyon; DLEU: Entelektüel Uyarım; DLBI: Bireysel İlgi. Tüm faktör yükleri $p < .01$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 9.4 Otantik Liderlik Ölçüm Modeli.

Faktör	Madde	St. Faktör Yükü	Güvenilirlik (Cr. alpha)
İlişkilerde Şeffaflık			.895
	OLIS1	.731	
	OLIS2	.815	
	OLIS3	.818	
	OLIS4	.788	
	OLIS5	.775	

Tablo 9.4'ün devamı

İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı		.858
OLIA1	.837	
OLIA2	.845	
OLIA3	.809	
OLIA4	.626	
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme		.811
OLBD1	.659	
OLBD2	.803	
OLBD3	.861	
Öz Farkındalık		.896
OLOF1	.842	
OLOF2	.847	
OLOF3	.855	
OLOF4	.802	

OLIS: İlişkilerde Şeffaflık; OLIA: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı; OLBD: Bilgiyi Dengeli Değerlendirme; OLOF: Öz Farkındalık. Tüm faktör yükleri $p < .01$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 9.5 Kişi-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme ve Yaratıcı Davranış Ölçüm Modeli.

Yapı	Madde	St. Faktör Yükü	Güvenilirlik (Cr. alpha)
Kişi-Örgüt Uyumu			.914
	KOU1	.854	
	KOU2	.906	
	KOU3	.910	
	KOU4	.774	
	KOU5	.644	

Tablo 9.5'in devamı

Psikolojik		
Sahiplenme		.895
PSS2	.562	
PSS3	.573	
PSS4	.708	
PSS5	.962	
PSS6	.879	
Yaratıcı		
Davranış		.880
YAD1	.642	
YAD2	.703	
YAD3	.728	
YAD4	.649	
YAD5	.678	
YAD6	.648	
YAD7	.651	
YAD8	.744	

KOU: Kişi-Örgüt Uyum; PSS: Psikolojik Sahiplenme; YAD: Yaratıcı Davranış. Tüm faktör yükleri $p < .01$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bentler ve Chou (1987) ve Netemeyer, Johnston ve Burton (1990) ölçüm modelindeki tüm gizil değişkenlerin üç gözlenen değişkenle temsil edilmesi gerektiğini söylemiştir. Hair ve diğerleri ise (2010) gözlem sayısının 500 ve üzeri olması halinde gizil değişkenleri temsil eden gözlenen değişken sayısının üçten az olabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada kullanılan hizmetkar liderlik cesaret boyutu üç değil iki gözlenen değişkenle temsil edilmesine rağmen bu çalışmada 969 gözlem olduğundan bu şart da karşılanmaktadır.

Doğrulamalı faktör analizinde (CFA) ölçüm modelinin veri ile uyumu noktasında bazı uyum indeksleri mevcuttur ve bu indeksler modelin uyum iyiliğini ortaya koymak için kullanılır. Bu indekslerden ilki Ki-kare (χ^2) değeridir ve ilk olarak bu değer dikkate alınır (Hair et al., 2010). Buna göre düşük Ki-kare değeri verinin modelle daha iyi uyum

gösterdiği anlamına gelir ve genel olarak Ki-kare değeri serbestlik derecesinin üç katından fazla olmamalı, ayrıca Ki-kare testinin sonucu istatistiksel olarak anlamsız olmalıdır ($p > .05$). Kline (2005) ise Ki-kare değerinin gözlem sayısının büyük olduğu zamanlarda güvenilir olmayacağını söylemiştir. Hair (2009) Kline’ı desteklemiş ve Ki-kare değerinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğunu bu yüzden sadece Ki-kare değerine bakılmamasını diğer uyum indekslerine de bakılmasını salık vermiştir. Aksi durumda Ki-kare değeri tip 1 hatasına yol açabilir ki bu da sıfır hipotezinin doğru olduğu halde reddedilmesi olasılığı anlamına gelmektedir. Bu çalışmada örneklem 969 katılımcı ile sınırlandırıldığından sadece Ki-kare değerine güvenmek yeterli olmamaktadır.

Ki-kare indeksi haricinde doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinde çokça kullanılan başka indeksler de vardır. RMSEA ve RMR mutlak uyum indeksleri olarak, CFI ve TLI artırımı uyum indeksleri olarak ve AGFI ve NFI ise hassaslık indeksleri olarak analizlerde kullanılmaktadır. Hair ve diğerlerine göre (2010) bir modelin uyum iyiliğini ortaya koymak için en az bir mutlak uyum indeksinin ve en az bir artırımı uyum indeksinin, Ki-kare değeriyle birlikte raporlanması gerekmektedir. Bu çalışmada Ki-kare/serbestlik derecesi (χ^2/df), CFI, TLI, RMSEA ve RMR indeksleri kullanılmıştır. Bu indekslerin eşik değerleri ise Tablo 9.6’da gösterilmiştir (Byrne, 2001; Schumacker and Lomax, 2004).

Tablo 9.6 Uyum İndeksleri

Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 3df$	$3df \leq \chi^2 \leq 5df$
p (χ^2 için)	$.05 \leq p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$
RMR	$0 \leq RMR \leq .05$	$.05 \leq RMR \leq .08$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
TLI	$.95 \leq TLI \leq 1.00$	$.90 \leq TLI \leq .95$

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçüm modelinin Ki-kare (χ^2/df) değerinin 2.057 (5163.06/2510) olduğu ve buna bağlı olan p değerinin ise .05’ten küçük olduğu

görülmektedir. Tavsiye edilen diğer uyum indekslerine bakılırsa sonuçlar şu şekildedir; RMSEA = .033, RMR = .048, CFI = .952 ve TLI = .950. Bu indeks değerleri iyi uyum limitleri içindedir.

9.2.1. Güvenilirlik (Reliability)

Güvenilirlik, Hair ve diğerlerine göre (2010) gözlenen değişkenlerin birbirleriyle içsel olarak tutarlı olması ve bulunduğu yapıyı doğru temsil etmesi olarak tanımlanır. Güvenilirlik için kullanılan en bilinen ölçüm kriteri Cronbach alpha değeridir. Cronbach (1951) içsel tutarlılık değerinin .70 ve üzeri olması halinde güvenilirlik kriterinin karşılandığını söylemektedir. Tablo 9.7 ve Tablo 9.8’de görüldüğü üzere tüm yapı ve faktörlerin içsel tutarlılık Cronbach alpha değeri .70 değerinin oldukça üzerindedir.

9.2.2. Geçerlilik (Validity)

Yapı geçerliliğini (construct validity) ölçmek için Hair ve diğerleri (2010) birkaç ölçüm tipi önermiştir. Bunlar yakınsak (convergent), ıraksak (discriminant) ve nomolojik (nomological) geçerliliiktir.

9.2.2.1. Yakınsak Geçerlilik (Convergent Validity)

Hair ve diğerlerine göre (2010) yakınsak geçerlilik (convergent validity) için gizil değişkenlerin birbirlerine yakınsaması veya birbirleriyle yüksek oranlı bir varyans paylaşması gerekmektedir. Yakınsak geçerliliği ölçmek için faktör yükü değerlerine, açıklanan ortalama varyans değerine (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) seviyesine bakılır.

Faktör yüklerine bakılırsa doğrulayıcı faktör analizi (CFA) sonrası tüm faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlı olmalı, Hair ve diğerlerine göre (2010) bunun için standartlaştırılmış faktör yükü değerleri kullanılmalı ve bu değerler .50 ve üzeri

olmalıdır. Açıklanan ortalama varyans değerine bakılırsa AVE değeri yakınsak geçerliliğin sağlanması için .50 ve üzeri bir değer olmalıdır (Fornell and Larcker, 1981). Açıklanan ortalama varyans değeri (AVE) “standartlaştırılmış faktör yüklerinin karelerinin toplamının o yapının madde sayısına bölünmesi” ile hesaplanır (Hair et al., 2010:679). Tablo 9.7 ve Tablo 9.8’den de görüldüğü üzere yaratıcı davranış hariç tüm yapı ve faktörlerin AVE değeri eşik değer olan .50 değerini geçmektedir. Ayrıca Zait ve Berteau (2011) eğer bir değişkenin AVE değerinin kare kökü, değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerinden büyük olursa yakınsak geçerliliğin olduğunu kabul etmektedir (Tablo 9.9). Burada tüm yapı ve faktör korelasyon değerleri, AVE değerlerinin kare kökünden düşüktür. Yine Hair ve diğerlerine göre (2010) yakınsak geçerliliğin bir başka göstergesi de güvenilirlik seviyesidir. Yapı ve faktörün bileşik güvenilirlik (CR) değerinin .70’ten yüksek olması durumunda yakınsak geçerlilik sağlanmış demektir. Bu çalışmada yaratıcı davranış için hesaplanan AVE değeri .50’den biraz az olsa bile hesaplanan bileşik güvenilirlik değeri (CR) .70’ten büyük olduğu için yaratıcı davranış için de yukarıda bahsedilen gerekli şartlar yerine getirilmiş ve tüm yapı ve faktörler için yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

Tablo 9.7 Yapı ve Faktörlerin Güvenilirliği ve Geçerliliği.

Yapı	Faktör	Cr. alpha	AVE	CR
	Güçlendirme	.926	.647	.892
	Geride Durma	.877	.705	.836
Hizmetkar	Hesap Verebilirlik	.856	.667	.800
Liderlik	Affetme	.796	.556	.689
	Cesaret	.886	.796	.861
	Tevazu	.920	.688	.884
	Karizma	.919	.809	.882
Dönüşümcü	İlham Veren	.907	.709	.873
Liderlik	Motivasyon	.915	.785	.896
	Entelektüel Uyarım	.891	.750	.871
	Bireysel İlgi			

Tablo 9.7'nin devamı

	İlişkilerde Şeffaflık	.895	.618	.833
	İçselleştirilmiş			
Otantik	Ahlak Anlayışı	.858	.615	.797
Liderlik	Bilgiyi Dengeli			
	Değerlendirme	.811	.607	.737
	Öz Farkındalık	.896	.700	.867
Kişi-Örgüt				
Uyumu		.914	.678	.877
Psikolojik				
Sahiplenme		.895	.525	.744
Yaratıcı				
Davranış		.880	.464	.763

AVE: Açıklanan Ortalama Varyans; CR: Bileşik Güvenilirlik

Otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik 2. derece gizil değişken olduğu için bu değişkenlerin de güvenilirlikleri ve geçerlilikleri incelenmelidir (Wetzels, Odekerken-Schröder, and Van Oppen, 2009). 2. derece değişkenler reflektif yapılar olduklarından dolayı tüm 1. derece gizil değişkenlerin (faktör) 2. derece gizil değişkenler (yapı) üzerindeki faktör yükü değerleri hesaplanmalıdır (Elrehail, Emeagwali, Alsaad, and Alzghoul, 2018). Tablo 9.8'de görüldüğü üzere faktör yükleri .276 ila .963 değerleri arasında değişmektedir ve ayrıca 2.derece gizil değişken olan liderliklerin Cronbach alpha içsel tutarlılık değerleri eşik değer olan .70 değerinin üzerindedir (Cronbach, 1951). Yakınsak geçerliliğin (convergent reliability) sağlanıp sağlanmadığını anlamak için kullanılan AVE değerleri de .504 ila .831 değerleri arasındadır. Çalışmada kullanılan 2.derece gizil değişkenlerin (yapı) AVE değeri eşik değer olan .50 değerinden, bileşik güvenilirlik değeri (CR) de yine eşik değer olan .70'ten yüksektir. Tüm 2. derece gizil değişkenler (yapı) görüldüğü üzere güvenilir ve geçerlidir.

Tablo 9.8 2.Derece Yapıların Güvenilirliği ve Geçerliliği.

Yapı	Faktör	Faktör Yükü	Cr. alpha	AVE	CR
Hizmetkar Liderlik			.782	.504	.755
	Güçlendirme	.902			
	Geride Durma	.884			
	Hesap Verebilirlik	.276			
	Affetme	.409			
	Cesaret	.662			
	Tevazu	.866			
Dönüşümcü Liderlik			.907	.783	.919
	Karizma	.963			
	İlham Veren	.857			
	Motivasyon	.859			
	Entellektüel	.859			
	Uyarım	.855			
	Bireysel İlgi	.855			
Otantik Liderlik			.914	.831	.942
	İlişkilerde Şeffaflık	.942			
	İçselleştirilmiş	.893			
	Ahlak Anlayışı	.913			
	Bilgiyi Dengeli	.913			
	Değerlendirme	.897			
	Öz Farkındalık	.897			

AVE: Açıklanan Ortalama Varyans; CR: Bileşik Güvenilirlik

9.2.2.2. İraksak Geçerliliği (Discriminant Validity)

Hair ve diğerleri (2010:679) ıraksak geçerliliğini “bir yapının gerçekten kapsam olarak diğer yapılardan tamamen ayrı olması” olarak tanımlamaktadır. İraksak geçerlilik bir yapı veya faktörün diğer yapı ve faktörlerden farklı ve eşsiz olduğunu göstermelidir. Bu her yapının veya faktörün sadece tek bir konuyu ölçmesi, diğer yapı veya faktörlerin bahsi geçen konuyu ölçmemesi anlamına gelir. Fornell ve Larcker (1981) yöntemi ıraksak geçerliliği ölçmede en çok kullanılan yöntemdir. Fornell ve Larckell’e göre bir yapı veya faktörün AVE değerinin kare kökü, diğer yapı ve faktörler arasındaki korelasyon değerinden yüksek olmalıdır. Hair ve diğerleri (2010) bunun mantığını bir gizil değişkenin kendi gizil veya gözlenen değişkenleriyle paylaştığı varyansın başka bir gizil değişkenle paylaştığı varyanstan daha fazla olması şeklinde açıklar. Eğer değişkenler bunu sağlarsa bu değişkenlerin ıraksak geçerliliği anlamında iyi bir iş çıkardığı söylenir. Bu çalışmada değişkenlerin AVE değerinin kare kökü ve korelasyon değerleri Tablo 9.9’da gösterilmektedir. Tüm değişkenlerin ilgil değişken ile olan korelasyon değeri, ilgili değişkenin AVE değerinin altındadır. Tüm yapı ve faktörlerin ıraksak geçerliliğini sağladığı açıkça görülmektedir.

Tablo 9.9 Yapı ve Faktörlerin İraksak Geçerliliği (AVE Karekökü ve Korelasyon Değerleri).

	GC	GD	HV	AF	CE	TE	KA	IL	EU	BI	IS	IA	BD	OF	KOU	PSS	YAD
GC	.804																
GD	.726	.840															
HV	.266	.232	.817														
AF	.305	.330	-.151	.752													
CE	.544	.512	.163	.158	.892												
TE	.701	.693	.197	.316	.529	.830											
KA	.782	.742	.228	.288	.584	.740	.809										
IL	.689	.627	.213	.272	.504	.639	.767	.842									
EU	.717	.620	.232	.272	.491	.644	.750	.716	.886								
BI	.733	.642	.142	.321	.468	.653	.738	.647	.669	.866							
IS	.688	.649	.185	.304	.534	.717	.763	.684	.695	.683	.786						
IA	.659	.633	.212	.268	.518	.668	.755	.641	.641	.657	.764	.784					
BD	.658	.605	.209	.286	.472	.681	.718	.633	.715	.647	.734	.688	.779				
OF	.694	.627	.230	.278	.480	.663	.761	.686	.713	.685	.741	.695	.741	.837			
KOU	.367	.357	.066	.143	.240	.386	.408	.371	.326	.372	.376	.412	.345	.378	.824		
PSS	.342	.276	.151	.114	.194	.312	.340	.307	.288	.311	.332	.311	.340	.343	.622	.724	
YAD	.252	.214	.111	.152	.173	.206	.267	.251	.213	.271	.216	.226	.249	.239	.197	.292	.681

GC: Güçlendirme; GD: Geride Durma; HV: Hesap Verebilirlik; AF: Affetme; CE: Cesaret; TE: Tevazu; KA: Karizma; IL: İlham Veren Motivasyon; EU: Entelektüel Uyarım; BI: Bireysel İlgi; IS: İlişkilerde

Şeffaflık; IA: İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı; BD: Bilgiyi Dengeli Değerlendirme; OF: Öz Farkındalık; KOU: Kişi-Örgüt Uyumu; PSS: Psikolojik Sahiplenme; YAD: Yaratıcı Davranış. Tüm korelasyon değerleri $p < .05$ seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır. AVE karekök değerleri koyu renktedir ve altları çizilidir.

9.2.2.3. Nomolojik Geçerlilik (Nomological Validity)

Hair ve diğerleri (2010) nomolojik geçerliliği, değişkenler arasındaki korelasyon değerinin teoriye göre bir anlam ifade etmesi olarak tanımlar. Bir başka deyişle bu geçerlilik değişkenler arasındaki korelasyon değerinin teoride de beklenen şekilde olması olarak açıklanabilir. Teoriye göre örneğin bir bağımsız değişken, bir bağımlı değişkeni pozitif yönde etkiliyorsa veya bağımlı değişkendeki varyans bağımsız değişkene bağlıysa ve bu ilişki korelasyon analizi ile de doğrulandıysa burada nomolojik geçerlilik mevcuttur denir. Yapı ve faktörler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 9.9'da görülmekte ve korelasyon değerleri teorik olarak önerilen ilişkilere göre de tutarlı gözükmemektedir. Analizler ölçüm modelinin nomolojik geçerliliğini desteklemektedir.

9.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

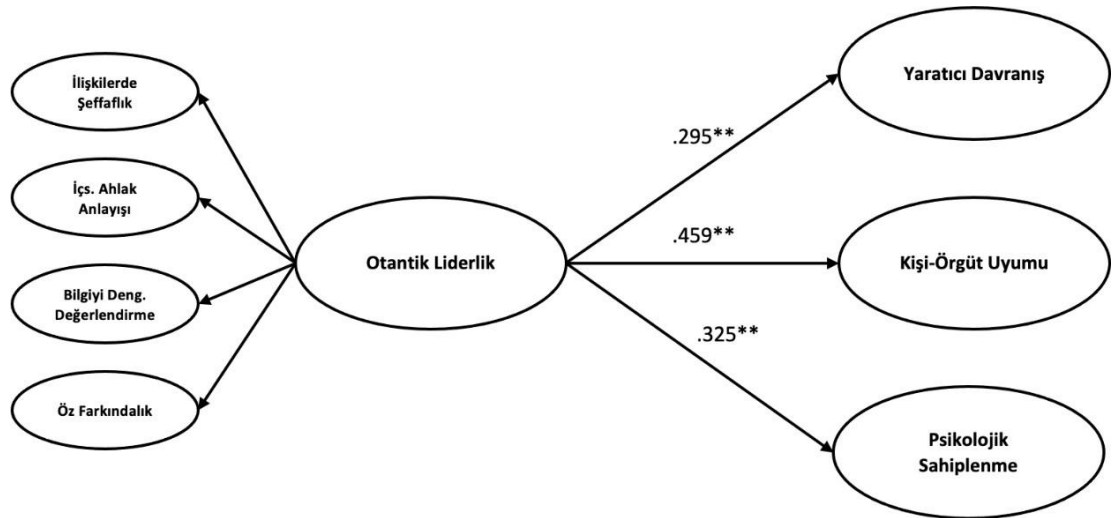
Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için bazı regresyon analizi şartlarını dikkate almak gerekir. İlk olarak regresyon analizinin uygulanabilmesi için değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olması gerekmektedir. İlişkilerin doğrusallığını test etmek için ise genelde eğri tahminleme (curve estimation) yöntemi kullanılır. İkincisi regresyon analizi sonucu tahmin edilen değerlerin hatalarının (residuals) otokorelasyonlu (autocorrelation) olmaması istenmektedir ve bunu doğrulamak için de Durbin-Watson testi kullanılmaktadır (Durbin and Watson, 1971). Üçüncüsü regresyon analizi sonucu tahmin edilen değerlerin hatalarının homoskedastik olması gerekmektedir. Breusch-Pagan testi ile heteroskedastikliğin bir sorun olup olmadığı anlaşılabilmektedir (Breusch and Pagan, 1979).

Bu şartlar sağlandıktan sonra yapısal modeldeki ilişkiler maksimum olabilirlik kestirimi (maximum likelihood) yöntemi kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile

ortaya konabilmektedir. Değişkenlerdeki rastgele hatalar ve ölçüm hataları modellenebildiği ve açıkça tahmin edilebildiği için yapısal eşitlik modellemesiyle ilişkileri ortaya çıkarmak doğru bir tercih olacaktır. Yapısal eşitlik modellemesi ile sistematik ve yöntem hataları kolayca gösterilir, değişkenler yanlılıktan (bias) arındırılır ve böylece istatistiksel çıkarımdaki (statistical inference) hataların önüne geçilir. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesi daha kapsamlı aracılık (mediation) testleri sunar ve hipotez testlerindeki sistematik yanlılığı düzeltir (Bagozzi and Yi, 2011).

9.3.1. Otantik Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenme arasındaki İlişki

Hipotezleri yapısal eşitlik modeliyle test etmek için yukarıda bahsedilen şartlar sağlanmalıdır. Bunun için gerekli olan testler gerçekleştirildiğinde tüm ilişkilerin veriye göre doğrusal olduğu belirlenmiştir. Ayrıca her üç ilişki için de D-W testi sonuçları 1.843-1.904 değerleri arasında çıkmış, böylelikle hatalarda otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Hataların homoskedastik olduğu da Breusch-Pagan testi ile belirlenmiştir. Daha sonra Şekil 9.1’de görüldüğü üzere otantik liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisi (H1a), otantik liderlikle kişi-örgüt uyumu ilişkisi (H1b) ve otantik liderlikle psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki (H1c) test edilmiştir.



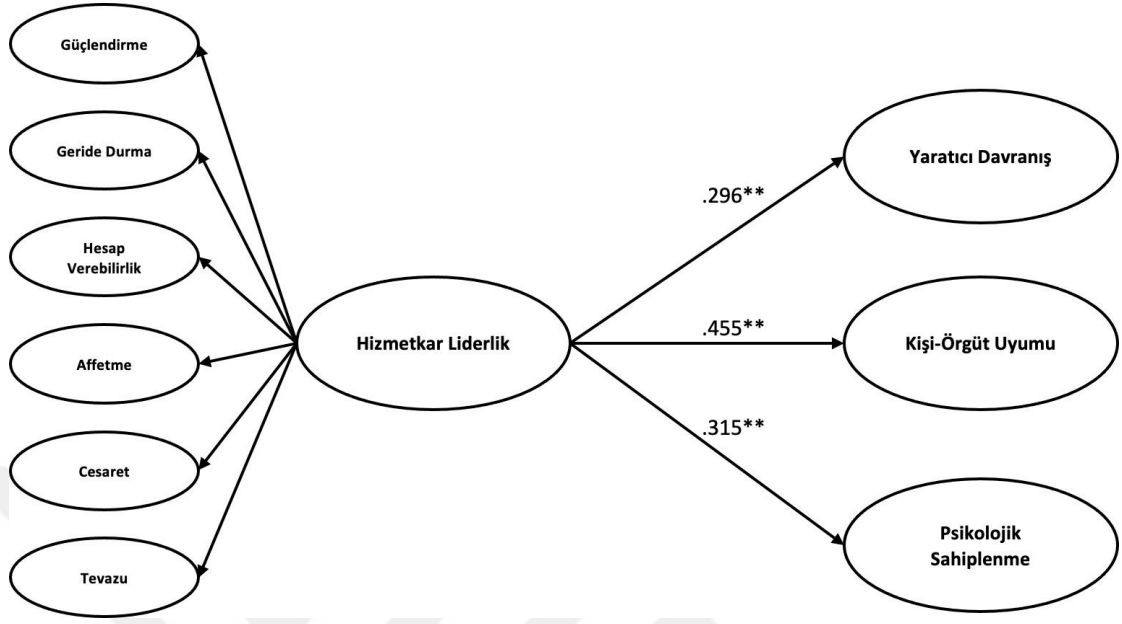
**p<.01

Şekil 9.1 Otantik Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu, Psikolojik Sahiplenme İlişkisi.

Test sonucunda modelin uyum indeks değerleri ilgili kriterleri sağlamıştır. Ki-Kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) = 3.230 değeri kabul edilebilir uyum indeksi limitleri içinde, RMSEA= .048, CFI= .950 ve TLI= .945 değerleri ise iyi uyum indeksi limitleri içindedir. Bu yapısal model örneklem verisiyle uyumludur. Otantik liderlik; yaratıcı davranışı (H1a; $\beta = .295$ $p < .01$), kişi-örgüt uyumunu (H1b; $\beta = .459$, $p < .01$) ve psikolojik sahiplenmeyi (H1c; $\beta = .325$, $p < .01$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. *Böylece H1a, H1b ve H1c hipotezleri örneklem verisine göre desteklenmektedir.*

9.3.2. Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenme arasındaki İlişki

Hipotezleri yapısal eşitlik modeliyle test etmek için yukarıda bahsedilen şartlar sağlanmalıdır. Bunun için gerekli olan testler gerçekleştirildiğinde tüm ilişkilerin veriye göre doğrusal olduğu belirlenmiştir. Her üç ilişki için de D-W testi yapılmış, sonuçlar 1.848-1.916 değerleri arasında çıkmış, böylelikle hatalarda otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Hataların homoskedastik olduğu da Breusch-Pagan testi ile belirlenmiştir. Daha sonra Şekil 9.2’de görüldüğü üzere hizmetkar liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisi (H2a), hizmetkar liderlikle kişi-örgüt uyumu ilişkisi (H2b) ve hizmetkar liderlikle psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki (H2c) test edilmiştir.



** p<.01

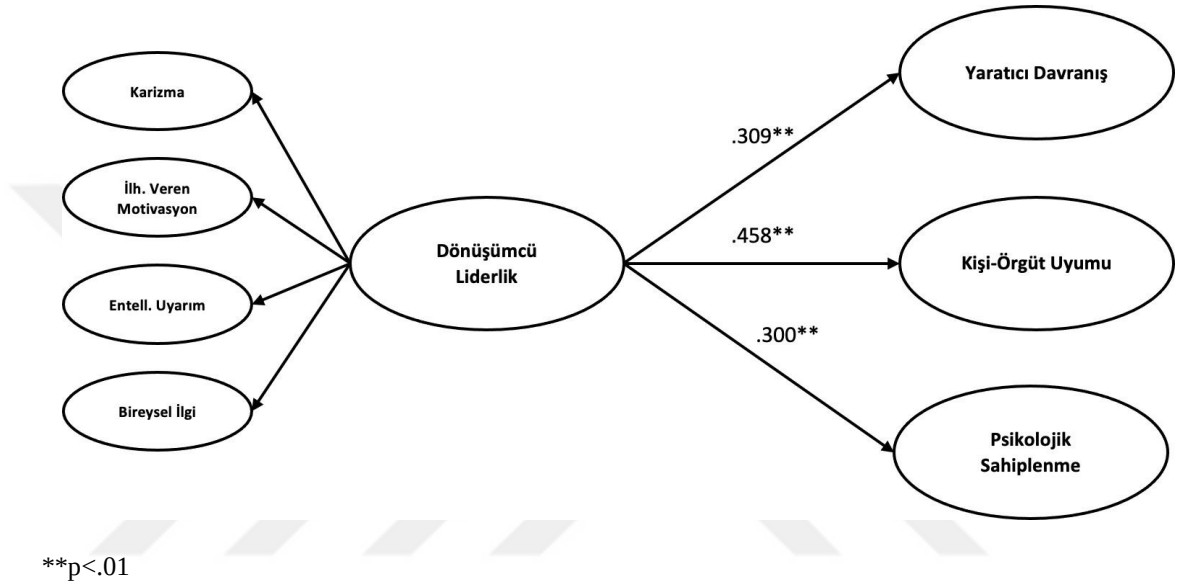
Şekil 9.2 Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyum, Psikolojik Sahiplenme İlişkisi.

Test sonucunda modelin uyum indeks değerleri ilgili kriterleri sağlamıştır. Ki-Kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) = 2.495, RMSEA= .039, CFI= .958 ve TLI= .955 değerleri iyi uyum indeksi limitleri içindedir. Bu yapısal model örneklem verisiyle uyumludur. Hizmetkar liderlik; yaratıcı davranışı (H2a; β = .296 p<.01), kişi-örgüt uyumunu (H2b; β = .455, p<.01) ve psikolojik sahiplenmeyi (H2c; β = .315, p<.01) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Böylece H2a, H2b ve H2c hipotezleri örneklem verisine göre desteklenmektedir.

9.3.3. Dönüşümcü Liderlik ile Kişi-Örgüt Uyum, Psikolojik Sahiplenme ve Yaratıcı Davranış arasındaki İlişki

Hipotezleri yapısal eşitlik modeliyle test etmek için yukarıda bahsedilen şartlar sağlanmalıdır. Bunun için gerekli olan testler gerçekleştirildiğinde tüm ilişkilerin veriye göre doğrusal olduğu belirlenmiştir. Her üç ilişki için de D-W testi yapılmış, sonuçlar 1.843-1.913 değerleri arasında çıkmış, böylelikle hatalarda otokorelasyon olmadığı

görülmüştür. Hataların homoskedastik olduğu da Breusch-Pagan testi ile belirlenmiştir. Daha sonra Şekil 9.3'te görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisi (H3a), dönüşümcü liderlikle kişi-örgüt uyumu ilişkisi (H3b) ve dönüşümcü liderlikle psikolojik sahiplenme arasındaki ilişki (H3c) test edilmiştir.



Şekil 9.3 Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış, Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisi.

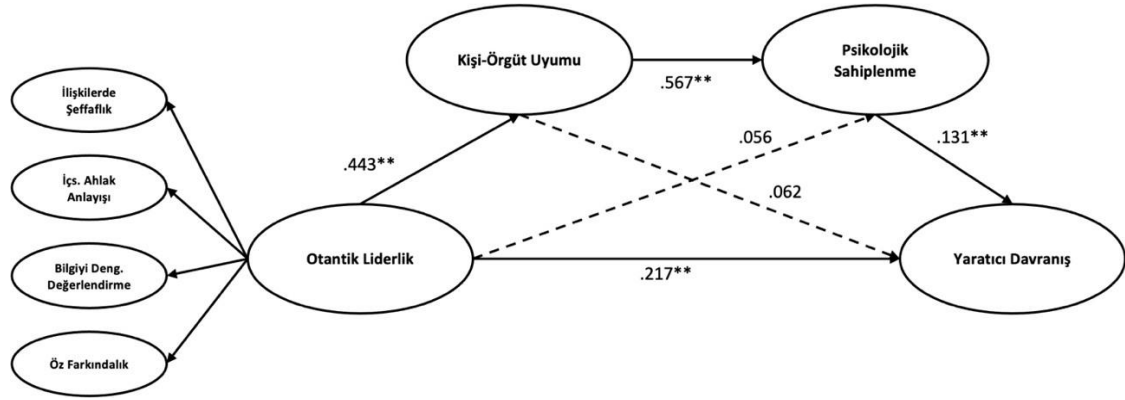
Test sonucunda modelin uyum indeks değerleri ilgili kriterleri sağlamıştır. Ki-Kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) = 2.835, RMSEA= .044, CFI= .962 ve TLI= .958 değerleri belirlenen iyi uyum indeksi limitleri içindedir. Bu yapısal model örneklem verisiyle uyumludur. Dönüşümcü liderlik; yaratıcı davranışı (H3a; β = .309 p <.01), kişi-örgüt uyumunu (H3b; β = .458, p <.01) ve psikolojik sahiplenmeyi (H3c; β = .300, p <.01) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Böylece H3a, H3b ve H3c hipotezleri örneklem verisine göre desteklenmektedir.

9.4. ARACILIK ETKİSİ

İstatistikte aracılık etkisi, bağımsız değişkenin aracı değişkeni yordaması ve aracı değişkenin de bağımlı değişkeni yordaması olarak tanımlanır (Holland, 1988; Sobel, 1990). Aracılık etkisini belirlemek için 1. nesil geleneksel regresyon analizi kullanılırsa üç ayrı regresyon analizinin tek tek yapılması gerekmektedir. Buna göre ilk adımda bağımsız değişken aracı değişkeni, ikinci adımda ise bağımsız değişken bağımlı değişkeni yordamalıdır. Son adımdaysa bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin aracı değişken sebebiyle zayıflaması veya yok olması beklenmektedir (Baron and Kenny, 1986). Aracılık etkisini değerlendirmek için Baron ve Kenny'nin (1986) yaklaşımı en yaygın kullanılan yaklaşım olmasına rağmen, dolaylı etkinin önemini test etmek için bu yaklaşımın yetersiz olduğu da söylenmiştir (Hayes, 2009). Eğer aracılık etkisi 2. nesil modern regresyon analizlerinden biri olan yapısal eşitlik modellemesi ile test edilecek olursa ayrı ayrı regresyon analizi yapılmasına gerek kalmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır.

9.4.1. Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Otantik Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisinde Seri Aracılık Rolü

Seri aracılık etkisini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve regresyon analizi için gerekli olan şartlar da sağlanmıştır. Testler sonucunda tüm ilişkilerin veriye göre doğrusal olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Durbin-Watson testi sonucuna göre hatalarda otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Hataların homoskedastik olduğu da Breusch-Pagan testi ile netleştirilmiştir. Bu şartlar sağlandıktan sonra otantik liderlik ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin seri aracılık rolü hipotezini (H1d) test etmek için kullanılan yapısal eşitlik modeli Şekil 9.4'te gösterilmektedir.



** p<.01

Şekil 9.4 Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenmenin Otantik Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisindeki Seri Aracılık Rolü.

Test sonucunda modelin uyum indeks değerleri ilgili kriterleri sağlamıştır. Ki-Kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) = 2.691, RMSEA= .042, CFI= .962 ve TLI= .958 değerleri belirlenen iyi uyum indeksi limitleri içindedir. Bu yapısal model örneklem verisiyle uyumludur; fakat burada değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına da bakılmalıdır.

Otantik liderlik, kişi-örgüt uyumuyla ($\beta = .443$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmasına rağmen, psikolojik sahiplenmeyle ($\beta = .056$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki içindedir. Otantik liderlik yaratıcı davranışla da ($\beta = .217$, $p < .01$) kişi-örgüt uyumunda olduğu gibi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içindedir. Otantik liderlik, kişi-örgüt uyumunu ve yaratıcı davranışı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemekte ama psikolojik sahiplenmeyi istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilememektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu psikolojik sahiplenmeyi ($\beta = .567$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta; fakat yaratıcı davranışı ($\beta = .062$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordamamaktadır. Son olarak psikolojik sahiplenmenin yaratıcı davranışla olan ilişkisi de ($\beta = .131$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkarıldıktan sonra modelin uyum değerleri değişmemiştir. Tüm ilişkilerin direkt ve dolaylı etkisi Tablo 9.10'da görülmektedir.

Tablo 9.10 Otantik Liderliğin ve Diğer Yapıların Direkt ve Dolaylı Etkisi.

İlişki	Direkt etki	Dolaylı etki	Sonuç
OL -> KOU	.443**	-	
OL -> PSS	.056	-	
OL -> YAD	.217**	-	
KOU -> PSS	.567**	-	
KOU -> YAD	.062	-	
PSS -> YAD	.131**	-	
OL -> KOU -> PSS	-	.251**	Tam Aracılık
OL -> KOU -> YAD	-	.027	
OL -> PSS -> YAD	-	.007	
KOU -> PSS -> YAD	-	.074**	Tam Aracılık
OL -> KOU -> PSS -> YAD	-	.033**	Kısmi Seri Aracılık

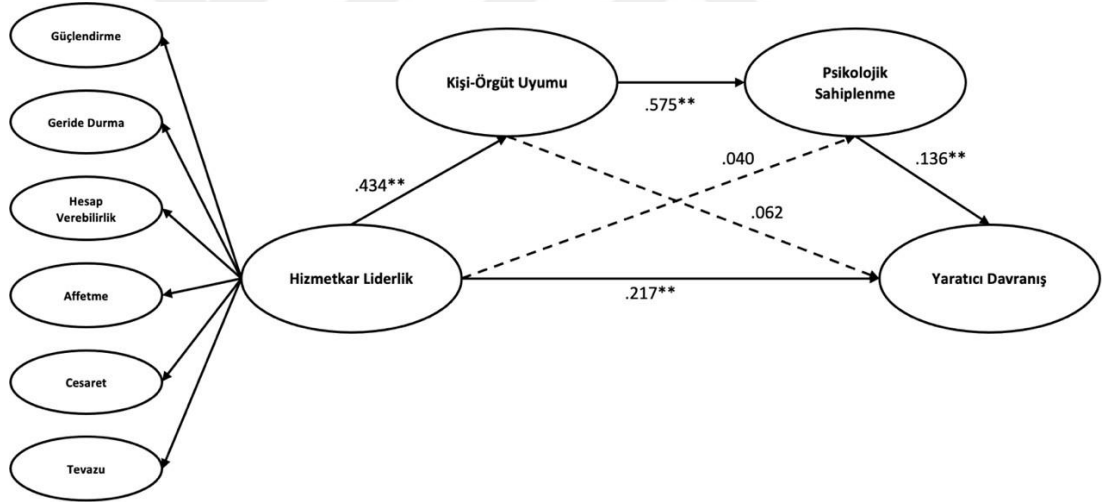
OL: Otantik Liderlik; KOU: Kişi-Örgüt Uyumu; PSS: Psikolojik Sahiplenme; YAD: Yaratıcı Davranış;

** p< .01

Kişi-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme olmadan yaratıcı davranışı istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilememektedir. Bu ilişkide psikolojik sahiplenme tam aracı rolündedir. Otantik liderlik, psikolojik sahiplenmeyi de kişi-örgüt uyumu olmadan etkilememektedir. Bu ilişkide de kişi-örgüt uyumu tam aracı rolündedir. Otantik liderlik, kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme aracılığıyla yaratıcı davranışı dolaylı olarak etkilemektedir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme otantik liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisinde kısmi seri aracılık rolü oynamaktadır. *Böylece H1d hipotezi örneklem verisine göre desteklenmektedir.*

9.4.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Hizmetkar Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisinde Seri Aracılık Rolü

Seri aracılık etkisini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve regresyon analizi için gerekli olan şartlar da sağlanmıştır. Testler sonucunda tüm ilişkilerin veriye göre doğrusal olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Durbin-Watson testi sonucuna göre hatalarda otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Hataların homoskedastik olduğu da Breusch-Pagan testi ile belirlenmiştir. Bu şartlar sağlandıktan sonra hizmetkar liderlik ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin seri aracılık rolü hipotezini (H2d) test etmek için kullanılan yapısal eşitlik modeli Şekil 9.5'te gösterilmektedir.



** p<.01

Şekil 9.5 Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Hizmetkar Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisindeki Seri Aracılık Rolü.

Test sonucunda modelin uyum indeks değerleri ilgili kriterleri sağlamıştır. Ki-Kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) = 2.120, RMSEA= .034, CFI= .969 ve TLI= .966 değerleri belirlenen iyi uyum indeksi limitleri içindedir. Bu yapısal model örneklem verisiyle uyumludur; fakat burada değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına da bakılmalıdır.

Hizmetkar liderlik kişi-örgüt uyumuyla ($\beta = .434$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmasına rağmen psikolojik sahiplenmeyle ($\beta = .040$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki içindedir. Hizmetkar liderlik yaratıcı davranış ile de ($\beta = .217$, $p < .01$) kişi-örgüt uyumunda olduğu gibi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içindedir. Hizmetkar liderlik, kişi-örgüt uyumunu ve yaratıcı davranışı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemekte ama psikolojik sahiplenmeyi istatistiksel olarak anlamlı etkilememektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu psikolojik sahiplenmeyi ($\beta = .575$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta; fakat yaratıcı davranışı ($\beta = .062$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordamamaktadır. Son olarak psikolojik sahiplenmenin yaratıcı davranışla ilişkisi de ($\beta = .136$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkarıldıktan sonra modelin uyum değerleri değişmemiştir. Tüm ilişkilerin direkt ve dolaylı etkisi Tablo 9.11’de görülmektedir.

Tablo 9.11 Hizmetkar Liderliğin ve Diğer Yapıların Direkt ve Dolaylı Etkisi.

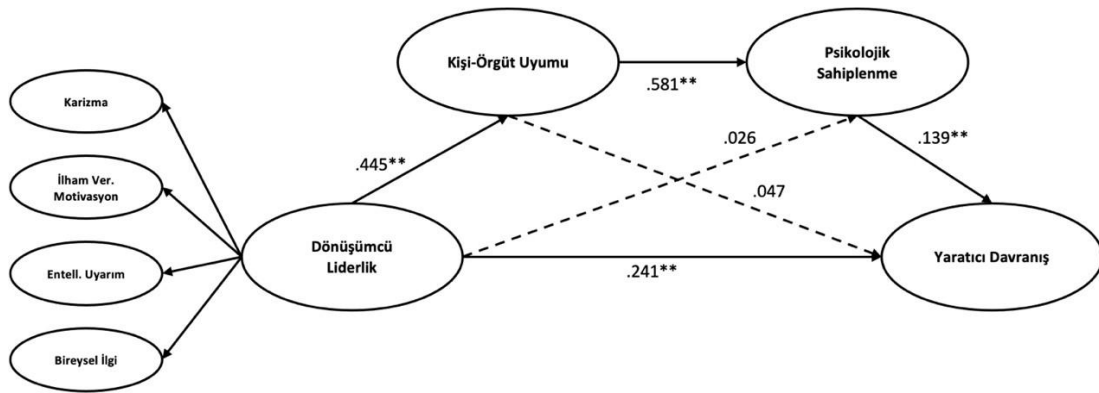
İlişki	Direkt etki	Dolaylı etki	Sonuç
HL -> KOU	.434**		
HL -> PSS	.040		
HL -> YAD	.217**		
KOU -> PSS	.575**		
KOU -> YAD	.062		
PSS -> YAD	.136**		
HL -> KOU -> PSS		.250**	Tam Aracılık
HL -> KOU -> YAD		.027	
HL -> PSS -> YAD		.005	
KOU-> PSS-> YAD		.078**	Tam Aracılık
HL -> KOU -> PSS -> YAD		.034**	Kısmi Seri Aracılık

HL: Hizmetkar Liderlik; KOU: Kişi-Örgüt Uyumu; PSS: Psikolojik Sahiplenme; YAD: Yaratıcı Davranış;
 ** $p < .01$

Kişi-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme olmadan yaratıcı davranışı istatistiksel olarak anlamlı yönde etkilememektedir. Bu ilişkide psikolojik sahiplenme tam aracı rolündedir. Hizmetkar liderlik psikolojik sahiplenmeyi de kişi-örgüt uyumu olmadan etkilememektedir. Bu ilişkide de kişi-örgüt uyumu tam aracı rolündedir. Hizmetkar liderlik, kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme aracılığıyla yaratıcı davranışı dolaylı olarak etkilemektedir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme hizmetkar liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisinde kısmi seri aracılık rolü oynamaktadırlar. Böylece H2d hipotezi örneklem verisine göre desteklenmektedir.

9.4.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve Psikolojik Sahiplenmenin Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisinde Seri Aracılık Rolü

Seri aracılık etkisini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve regresyon analizi içi gerekli olan şartlar sağlanmıştır. Testler sonucunda tüm ilişkilerin veriye göre doğrusal olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Durbin-Watson testi sonucuna göre hatalarda otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Hataların homoskedastik olduğu da yukarıda belirtildiği gibi Breusch-Pagan testi ile belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin seri aracılık rolü hipotezini (H3d) test etmek için kullanılan yapısal eşitlik modeli Şekil 9.6'da gösterilmektedir.



** p<.01

Şekil 9.6 Kişi-Örgüt Uyum ve Psikolojik Sahiplenmenin Dönüşümcü Liderlik ve Yaratıcı Davranış İlişkisindeki Seri Aracılık Rolü.

Test sonucunda modelin uyum indeks değerleri ilgili kriterleri sağlamıştır. Ki-Kare/serbestlik derecesi (χ^2/df) = 2.273, RMSEA= .036, CFI= .974 ve TLI= .971 değerleri belirlenen iyi uyum indeksi limitleri içindedir. Bu yapısal model örneklem verisiyle uyumludur; fakat değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına da bakılmalıdır.

Dönüşümcü liderlik kişi-örgüt uyumuyla ($\beta = .445$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içinde olmasına rağmen, psikolojik sahiplenmeyle ($\beta = .026$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki içindedir. Dönüşümcü liderlik yaratıcı davranış ile de ($\beta = .241$ $p < .01$) kişi-örgüt uyumunda olduğu gibi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki içindedir. Dönüşümcü liderlik kişi-örgüt uyumunu ve yaratıcı davranışı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemekte ama psikolojik sahiplenmeyi istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilememektedir. Ayrıca kişi-örgüt uyumu psikolojik sahiplenmeyi ($\beta = .581$ $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta; fakat yaratıcı davranışı ($\beta = .047$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde yordamamaktadır. Son olarak psikolojik sahiplenmenin yaratıcı davranışla ilişkisi de ($\beta = .139$, $p < .01$) pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkarıldıktan sonra modelin uyum değerleri değişmemiştir. Tüm ilişkilerin direkt ve dolaylı etkisi Tablo 9.12’de görülmektedir.

Tablo 9.12 Dönüşümcü Liderliğin ve Diğer Yapıların Direkt ve Dolaylı Etkisi.

İlişki	Direkt etki	Dolaylı etki	Sonuç
DL -> KOU	.445**		
DL -> PSS	.026		
DL -> YAD	.241**		
KOU -> PSS	.581**		
KOU -> YAD	.047		

Tablo 9.12'nin devamı

PSS -> YAD	.139**	
DL -> KOU -> PSS	.259**	Tam Aracılık
DL -> KOU -> YAD	.021	
DL -> PSS -> YAD	.004	
KOU -> PSS -> YAD	.081**	Tam Aracılık
DL -> KOU -> PSS -> YAD	.036**	Kısmi Seri Aracılık

DL: Dönüşümcü Liderlik; KOU: Kişi-Örgüt Uyumu; PSS: Psikolojik Sahiplenme; YAD: Yaratıcı Davranış; **p<.01

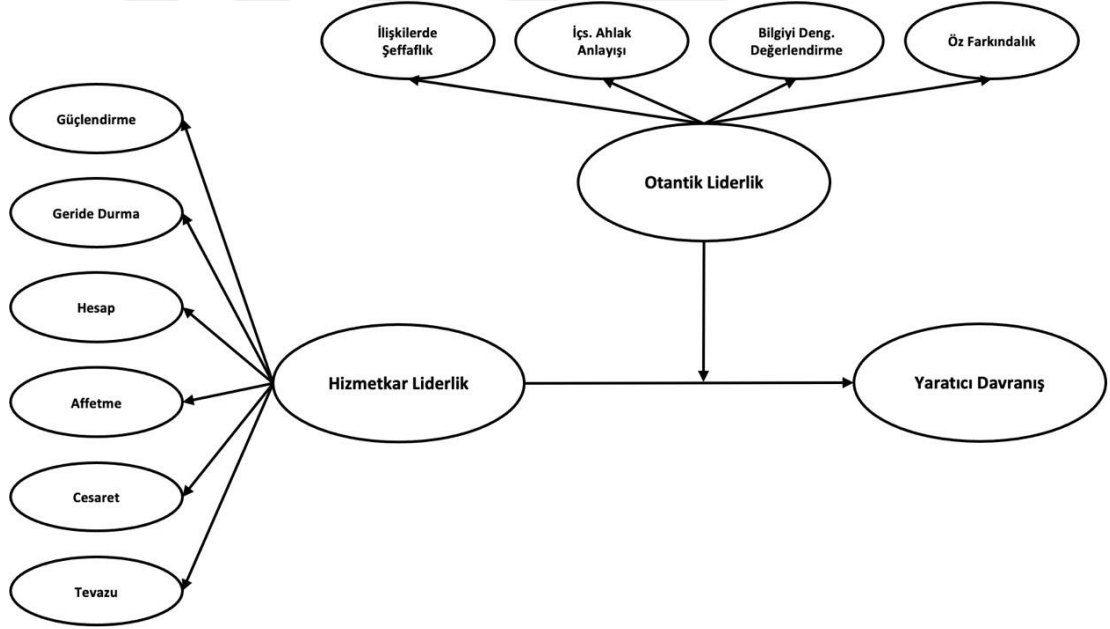
Kişi-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme olmadan yaratıcı davranışı istatistiksel olarak anlamlı yönde etkilememektedir. Bu ilişkide psikolojik sahiplenme tam aracı rolündedir. Dönüşümcü liderlik psikolojik sahiplenmeyi de kişi-örgüt uyumu olmadan etkilememektedir. Bu ilişkide de kişi-örgüt uyumu tam aracı rolündedir. Dönüşümcü liderlik kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme aracılığıyla yaratıcı davranışı dolaylı olarak etkilemektedir. Sonuçlardan da görüldüğü üzere kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme dönüşümcü liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisinde kısmi seri aracılık rolü oynamaktadırlar. *Böylece H3d hipotezi örneklem verisine göre desteklenmektedir.*

9.5. MODERATÖR ETKİSİ

İstatistikte moderatör değişkeni, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyen değişken olarak ifade edilir. Moderatör etkinin varlığının sorgulanması amacıyla 1. nesil geleneksel regresyon analizi tercih edilirse hiyerarşik regresyon analizine başvurulur. Bu analize bağımsız değişkenle moderatör değişken olarak kabul edilen değişkenin etkileşimi dahil edilerek moderatör etkinin varlığı sorgulanır (Hayes, 2017). Eğer moderatör etkiyi yeni nesil analizlerden biri olan SPSS Process Macro ile test edecek olursak ayrı ayrı regresyon analizi yapılmasına gerek kalmamaktadır. Bu yüzden bu çalışmada SPSS Process Macro kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

9.5.1. Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü

Otantik liderliğin diğer liderlikler ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini anlamak için iki model oluşturulmuştur. 1.modelde, hizmetkar liderlikle yaratıcı davranış arasındaki ilişkide otantik liderliğin moderatör rolü (H2e, Şekil 9.7), 2. modeldeyse dönüşümcü liderlikle yaratıcı davranış arasındaki ilişkide otantik liderliğin moderatör rolü incelenmiştir (H3e, Şekil 9.8). Her iki model de Hayes (2017) tarafından hazırlanan SPSS Process Macro ile test edilmiştir. Testlerin sonuçları Tablo 9.13 ve Tablo 9.14’de görülmektedir.



Şekil 9.7 Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü (Model 1).

Tablo 9.13’te görüldüğü üzere hizmetkar liderlik ve yaratıcı davranış ilişkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .150$, $p < .01$). Liderin hizmetkar liderlik özellikleri arttıkça çalışan yaratıcı davranışı artmaktadır. Ayrıca hizmetkar liderlik ile otantik liderlik etkileşimi de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .147$, $p < .01$).

Buradan da anlaşılacağı üzere otantik liderliğin bu ilişkide moderatör rolü oynadığı aşıkardır.

Tablo 9.13 Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü.

Değişken	β	St. Hata	t	p
Sabit	3.86	.021	178.28	.001
Hizmetkar liderlik (HL)	.150	.044	3.445	.001
Otantik liderlik (OL)	.120	.039	3.107	.002
HL x OL	.147	.025	5.821	.001

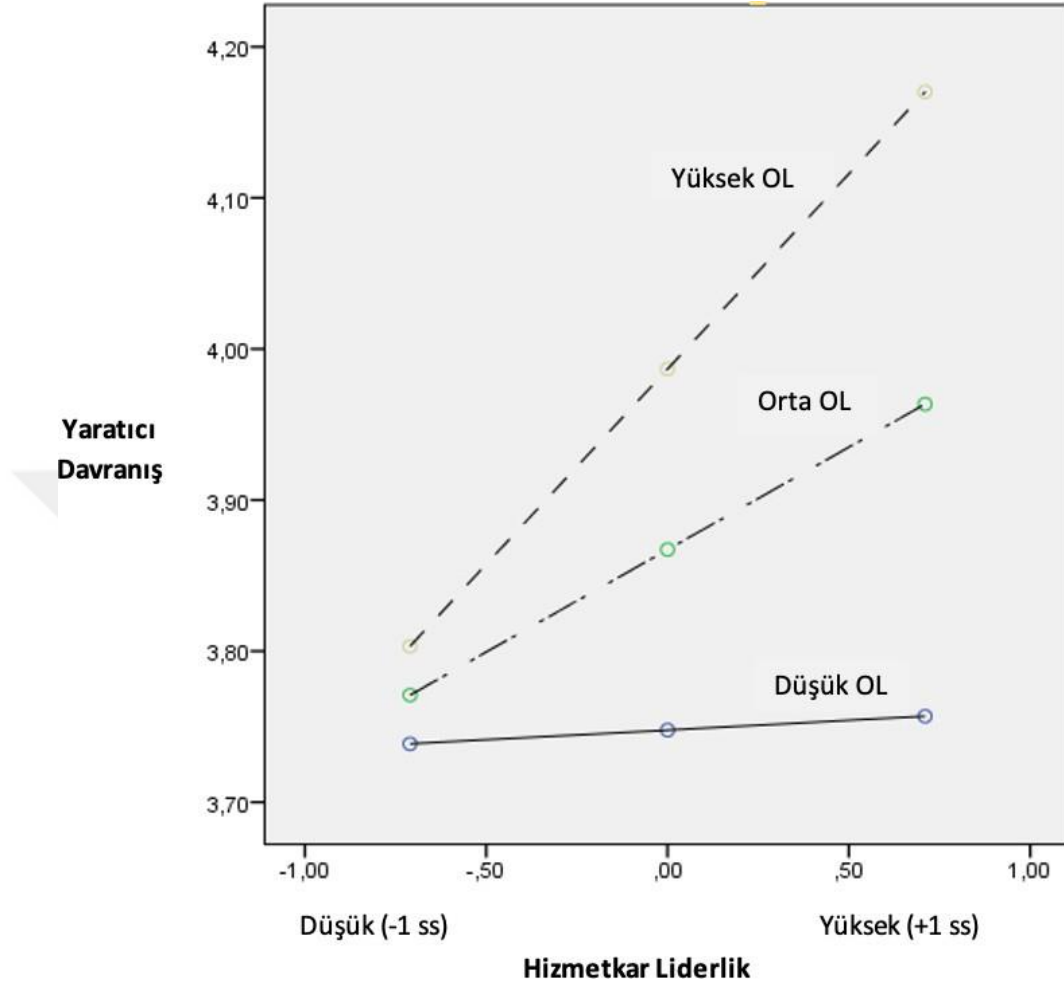
Bağımsız değişken: Yaratıcı Davranış (YAD)

Sonuç olarak otantik liderlik özellikleri hizmetkar liderlik üzerinde kendini gösterdikçe hizmetkar liderliğin yaratıcı davranış üzerindeki etkisi daha belirgin olmaktadır ve bu etki Tablo 9.14 ve Grafik 9.1’de de açıkça görülmektedir.

Tablo 9.14 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Etkileşimi.

OL Etkisi	β	St. Hata	t	p
Düşük (ort.-1ss)	.028	.048	.590	.556
Ortalama	.151	.044	3.445	.001
Yüksek (ort.+1ss)	.273	.049	5.561	.001

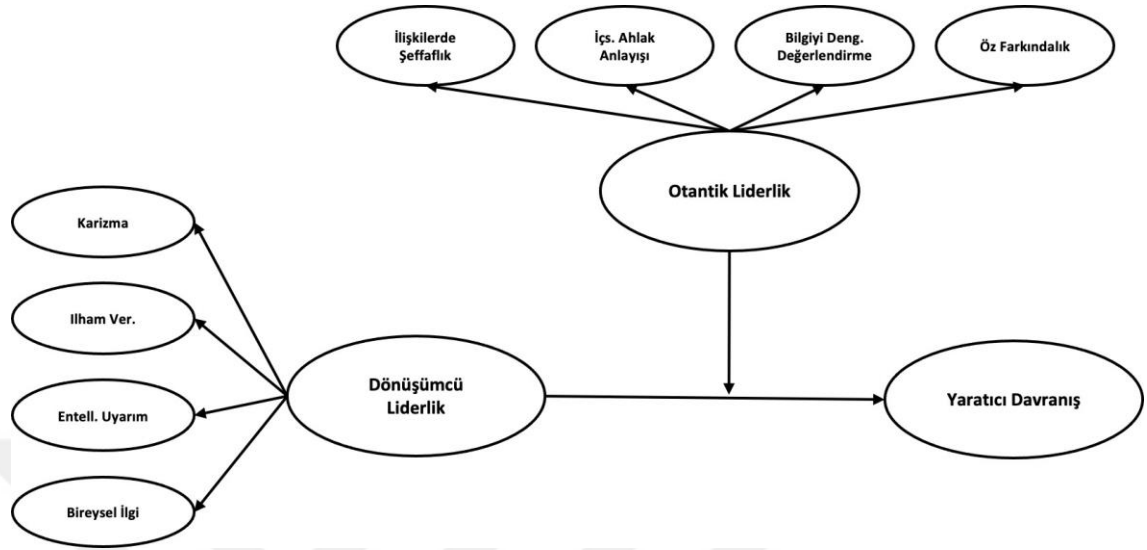
OL: Otantik Liderlik, ort.: Ortalama; ss: Standart Sapma



OL: Otantik Liderlik; ss: Standart Sapma

Grafik 9.1 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Hizmetkar Liderlik ile Etkileşimi.

Hizmetkar liderliğin etkisinin artması yaratıcı davranışı artırmakta, otantik liderliğin moderatör etkisiyle bu etki daha da güçlenmektedir. Böylece *H2e hipotezi örneklem verisine göre desteklenmektedir.*



Şekil 9.8 Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü (Model 2).

Tablo 9.15’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik ve yaratıcı davranış ilişkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .179$, $p < .01$). Liderin dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça çalışan yaratıcı davranışı da artmaktadır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile otantik liderlik etkileşimi de pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = .142$, $p < .01$). Buradan da anlaşılabileceği üzere otantik liderliğin bu ilişkide moderatör rolü oynadığı aşikardır.

Tablo 9.15 Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Yaratıcı Davranış İlişkisinde Moderatör Rolü.

Değişken	β	St. Hata	t	p
Sabit	3.84	.022	174.58	.001
Dönüşümcü liderlik (DL)	.179	.042	4.209	.001
Otantik liderlik (OL)	.074	.045	1.641	.101
DL x OL	.142	.021	6.739	.001

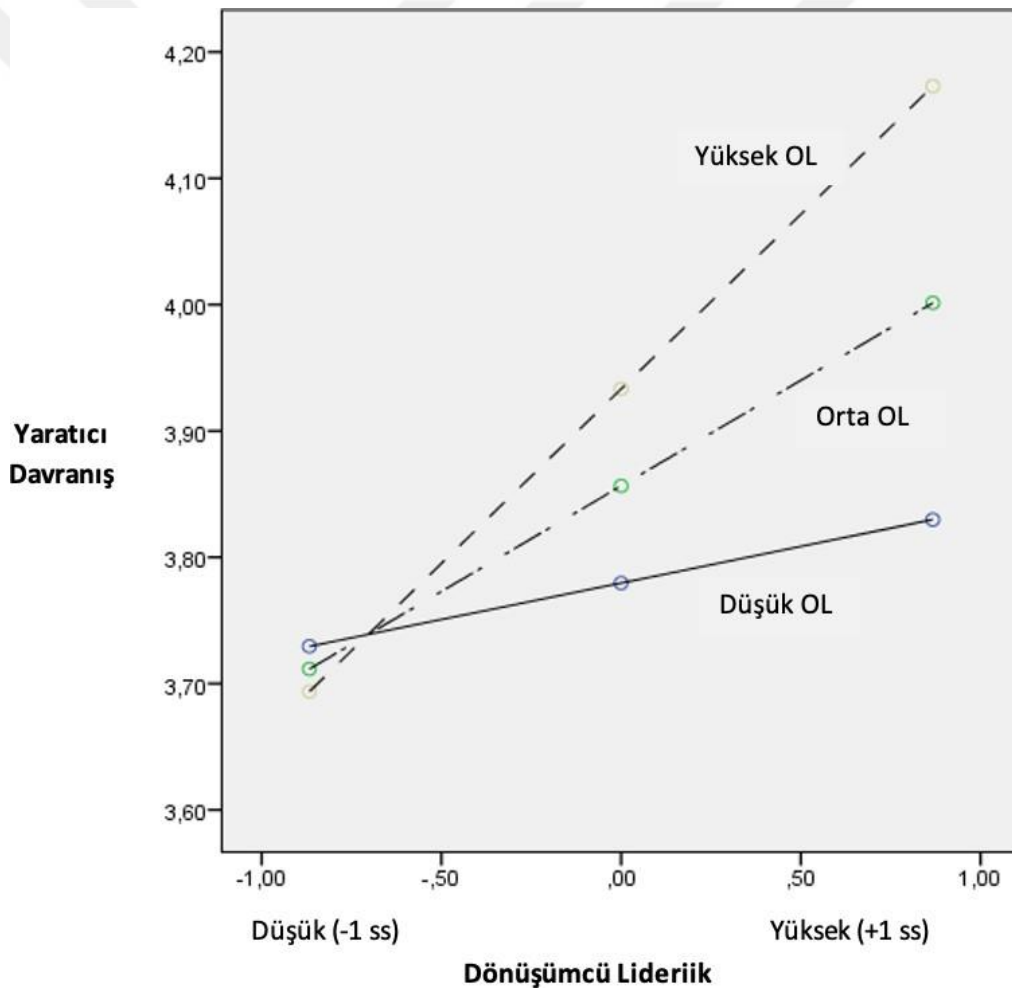
Bağımsız değişken: Yaratıcı Davranış (YAD)

Sonuç olarak otantik liderlik özellikleri dönüşümcü liderlik üzerinde kendini gösterdikçe dönüşümcü liderliğin yaratıcı davranış üzerindeki etkisi daha belirgin olmaktadır ve bu etki Tablo 9.16 ve Grafik 9.2’de de açıkça görülmektedir.

Tablo 9.16 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimi.

OL Etkisi	β	St. Hata	t	p
Düşük (ort.-1ss)	.061	.045	1.334	.183
Ortalama	.179	.042	4.209	.001
Yüksek (ort.+1ss)	.297	.046	6.387	.001

OL: Otantik Liderlik; ort.: Ortalama; ss: Standart Sapma



OL: Otantik Liderlik; ss: Standart sapma

Grafik 9.2 Düşük, Orta ve Yüksek Seviyedeki Otantik Liderliğin Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimi.

Dönüşümcü liderliğin etkisinin artması yaratıcı davranışı artırmakta, otantik liderliğin moderatör etkisiyle bu etki daha da güçlenmektedir. *Böylece H3e hipotezi örneklem verisine göre desteklenmektedir.*

Hipotez sonuçları, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin yaratıcı davranışa direkt olarak pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermekte ve bu liderliklerin ayrıca otantik liderlik özellikleri göstermesiyle (otantik liderliğin orta ve yüksek seviyesinde) bu etkinin ciddi bir şekilde arttığı görülmektedir.

9.6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Tüm hipotezler örneklem verisine göre desteklenmektedir (Tablo 9.17).

Tablo 9.17 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.

Hipotezler	Sonuç
H1a: Otantik liderlik, çalışan yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1b: Otantik liderlik, kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1c: Otantik liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2a: Hizmetkar liderlik, çalışan yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2b: Hizmetkar liderlik, kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2c: Hizmetkar liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi

Tablo 9.17'nin devamı

H3a: Dönüşümcü liderlik, çalışan yaratıcı davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H3b: Dönüşümcü liderlik, kişi-örgüt uyumunu pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H3c: Dönüşümcü liderlik, psikolojik sahiplenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1d: Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, otantik liderlik ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolüne sahiptir.	Desteklendi
H2d: Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, hizmetkar liderlik ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolüne sahiptir.	Desteklendi
H3d: Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme, dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide seri aracılık rolüne sahiptir.	Desteklendi
H2e: Otantik liderlik, hizmetkar liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide moderatör rolündedir.	Desteklendi
H3e: Otantik liderlik, dönüşümcü liderlik ile çalışan yaratıcı davranışı arasındaki ilişkide moderatör rolündedir.	Desteklendi

10. SONUÇ ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma bulgularının yorumlanması, yönetsel ve uygulamaya yönelik öneriler, araştırmanın kısıtları ve araştırmacılara öneriler ve son olarak araştırma sonuçları sunulmaktadır.

10.1. Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada üç olumlu liderlik üzerinden hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezlerde liderliklerle birlikte kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin liderlikler ve çalışan yaratıcı davranışı ilişkisindeki aracılık rolü de araştırılmıştır. Son olarak otantik liderliğin diğer iki liderlikle ayrı ayrı etkileşime girmesiyle bu iki liderliğin çalışan yaratıcı davranışını nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur.

Hipotezler Blau'nun sosyal değişim teorisine (1964), Bandura'nın sosyal bilişsel teorisine (1986) ve Ajzen'in planlanmış davranış teorisine (1991) dayanarak hazırlanmıştır. Ajzen planlanmış davranış teorisinde algılar (girdi), tutumlar (süreç) ve davranışlar (çıkıtı) arasında etkileşimler olduğunu söylemektedir. Buna göre davranışların değişmesi veya oluşması algıların ve tutumların değişmesine bağlıdır. Algılar, tutumları oluşturmakta veya değiştirmekte, tutumlar da niyetleri ve davranışları etkilemektedir. Örneğin çalışanlar örgüt iklimini olumlu olarak algılıyorsa muhtemelen olumlu bir tutum içine girecekler ve olumlu davranışlar sergileyeceklerdir. Yukarıda bahsedilen teorilere göre algılar davranışları direkt olarak veya tutumlar aracılığıyla dolaylı yoldan etkileyebilir. Ajzen'e göre (1991) kişiler olumlu algılara ve tutumlara sahipse muhtemelen olumlu davranışlar gösterirler.

Araştırma bulguları incelendiğinde otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcı davranışını direkt olarak etkilediği görülmektedir. Ayrıca otantik liderlik ile etkileşime giren hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin çalışan yaratıcı davranışına etkisi de bahsedilen liderliklerin tek başına etkisinden fazladır. Özellikle otantik liderlik özelliklerinin baskın olduğu güçlü hizmetkar ve dönüşümcü liderlikte bu etki çok daha fazla olmaktadır. Ayrıca seçilen bu üç liderlik, kişi-örgüt uyumu ve psikolojik

sahiplenmeyi de yaratıcı davranış gibi direkt etkilemekte, kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme de liderlikler gibi yaratıcı davranışı direkt olarak pozitif yönde etkilemektedir. Kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin liderlik ve yaratıcı davranış ilişkisinde aracılık rolünde olduğu da ortadadır. Hatta araştırma sonuçları kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin seçilen üç liderlik ve yaratıcı davranış ilişkisinde seri aracılık rolü oynadığını da göstermektedir. *Böylelikle giriş bölümünde bahsi geçen dört temel araştırma sorusunun ve araştırma hipotezlerinin tümü örneklem verisine göre desteklenmektedir.*

Yaratıcılık ve yaratıcı davranışta kişisel ve bireysel niteliklerin önemli olduğu doğrudur; fakat araştırmacılar bireysel değişkenlerden başka bağlamsal ve bütünleştirici değişkenleri de bu açıdan incelemektedirler (Sternberg and Lubart, 1999; Woodman et al., 1993). Bu bağlamsal ve bütünleştirici değişkenlerin başında ise liderlik gelmektedir. Liderin takipçileri kişisel özellikleriyle ve davranışlarıyla etkilediği dikkate alınırsa bahsedilen bu üç liderliğin (otantik, hizmetkar ve dönüşümcü), takipçileri güçlendirmesi (Liden et al., 2015; Neubert et al., 2016), takipçilere özgün fikirleri ve çözümleri ortaya koyması için yardım etmesi (Avolio et al., 1999), onların inisiyatif almasını sağlaması (Edmonson, 1999; Prati et al., 2003), takipçileri motive etmesi (Shin and Zou, 2003) ve onları güvende hissettirmesi (Yoshida et al., 2014; Liden et al., 2015) çalışan yaratıcılığını ve yaratıcı davranışını olumlu yönde geliştirecektir.

Her ne kadar liderliklerin çalışan yaratıcı davranışını direkt etkilemesi beklense de araştırmada liderliklerin yaratıcı davranışı, kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme aracılığıyla da etkilediği görülmektedir. Ajzen'in planlanmış davranış teorisine göre algılar ve yönelimler belli bir süre sonra tutuma dönüşerek bazı olumlu veya olumsuz niyet ve davranışlara yol açmaktadır (Yıldız and Alpkan, 2015). Bir çalışanın kişisel değerlerinin örgütün kendi değerleriyle uyumlu olduğunu algılaması, psikolojik sahiplenme tutumunun da artmasını sağladığından (Afsar and Badir, 2016), takipçilerin yeni fikirler oluşturmaları ve yaratıcı davranış göstermesi de psikolojik sahiplenmenin artmasına bağlı olarak gelişir. Anlaşılacağı üzere liderin takipçilerin olumlu davranışlarını artırması için çalışanların örgüte karşı algı ve tutumları da dikkate alınmalıdır.

Liderliklerin kişi-örgüt uyumunu, kişi-örgüt uyumunun da psikolojik sahiplenmeyi etkilemesi ile çalışan yaratıcı davranışının arttığını gösteren araştırmalar literatürde pek görülmemiştir. Bu çalışmada liderin takipçilerin kişi-örgüt uyumu algısını geliştirmesi ve çalışanların da örgütü psikolojik olarak sahiplenmesi sağılandığında çalışan yaratıcı davranışının öne çıkacağı ortaya konmaktadır.

Otantik liderliğin, diğeri liderliklerin de gösterebileceğı bazı özellikleri (ilişkilerde şeffaf olma, iş ahlakını dikkate alma, olayları tarafsız değerlendirme) olduğından çalışmada bahsi geçen hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin otantik olması çalışan yaratıcı davranışını çok daha fazla etkilemektedir. Bu araştırmada hem seri aracılık modellerinin hem de otantik liderliğin moderatör olduğı modellerin incelenmesi literatüre ciddi bir katkı sunmaktadır.

10.2. Yönetmel ve Uygulamaya Yönelik Öneriler

Teorik açıklamalar ve uygulamalarla birlikte bu çalışma iş yerinde yaratıcı davranış geliştirmek için birçok önemli yönetmel uygulama sunmaktadır. İlk olarak bahsedilen üç liderliğin çalışan yaratıcı davranışına etkisi ortaya çıkarılmış, bu açıdan bakıldığında liderin davranışlarının yaratıcı davranış ekseninde nasıl şekillenmesi gerektiğı netleştirilmiştir. Ayrıca olumlu liderliklerin kişi-örgüt uyumunu ve psikolojik sahiplenmeyi de pozitif yönde etkilediğı görölmektedir. Bir başka deyişle burada bahsedilen liderlik türlerinin hem yaratıcı davranış hem de kişi-örgüt uyumunu ve psikolojik sahiplenmeyi etkilediğı bir gerçektir. Çalışan yaratıcı davranışını artırmak için liderin olumlu özelliklerinin yanı sıra çalışanların kişi-örgüt uyumu algısı ve kuruluşu psikolojik olarak sahiplenme tutumu da artırılmalıdır. Liderlikler sadece yaratıcı davranış etkilememekte ayrıca bahsedilen bu iki psikolojik yapıyı da etkilemekte, aynı anda her üç yapı liderlikler tarafından etkilenmektedir.

Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin liderlikler ve yaratıcı davranış arasında aracı rolünde olduğı ve hatta psikolojik sahiplenmenin liderlikler ve kişi-örgüt uyumundan daha güçlü olarak yaratıcı davranış etkilediğı görölmektedir. Ayrıca psikolojik sahiplenme yaratıcı davranış etkilemekte ve kişi-örgüt uyumundan da

etkilenmektedir. Liderlikler ise kişi-örgüt uyumunu etkilemekte ve böylece yaratıcı davranışı psikolojik sahiplenme aracılığıyla değıştirebilmektedir. Burada insan kaynakları (İK) yöneticilerinin yaratıcılık iklimini ve çalışan yaratıcı davranışını oluşturmaları veya geliştirebilmesi için bahsi geçen liderlik özelliklerini kendi yöneticilerinde geliştirmesi (özel olarak otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderlik) ve aynı zamanda bu yöneticilerin çalışanların kişi-örgüt uyumunu ve psikolojik sahiplenmesini artıracak davranışlarda bulunmasını sağlaması gerekmektedir.

Daha net olmak gerekirse, çalışanların karakteri örgüt ile uyumlu olursa ve çalışanlar psikolojik olarak kuruluşu sahiplenirse, yaratıcı davranışa zemin hazırlanmış olur. Bundan dolayı liderler kişi-örgüt uyumunu ve takipçilerin kuruluşu sahiplenmesini sağlamalıdır. Çalışanın kendisini kuruluşun sahibi gibi görmesi ve liderinin otantik, hizmetkar ve dönüşümcü olmasıyla çalışan yaratıcılığı gelişecek, katılımcı bir iklim ile de liderler yaratıcı davranış göstermesi için çalışanları desteklemiş olacaklardır. Son olarak çalışmanın sonuçlarından anlaşılacağı üzere, çalışanların liderlerini olumlu olarak algılaması, olumlu algı ve tutumlara yol açmaktadır. Böylelikle liderler olumlu bir atmosfer oluşturarak çalışanların davranışlarının da olumlu olmasına neden olur. Tutumlar davranışları etkilediği için, olumlu tutum oluşturmak (çalışanların kuruluşlarını sahiplenmelerini sağlamak) olumlu davranışları (yaratıcı davranış) tetikleyecektir.

10.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

969 katılımcı ile hazırlanan bu çalışmanın güçlü yanları olmasına rağmen bazı kısıtları da mevcuttur. Bu çalışma kesitsel (cross-sectional) bir çalışma olduğundan elde edilen veriler o döneme ait bir fotoğraf gibidir. Bundan dolayı yaratıcı davranışın doğasını tam anlamıyla boylamsal (longitudinal) olarak anlamak mümkün olamamaktadır. İleride gerçekleştirilecek olan boylamsal araştırmalar ile bu kısıt ortadan kalkabilir. Jap ve Anderson (2004) boylamsal yaklaşımın, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki zaman düzenini sağladığını ve nedensellik sırası verdiğini söylemiştir.

Bundan dolayı gelecekteki araştırmalar boylamsal yaklaşım ile burada gözlemlediğimiz ilişkilerin altında yatan mekanizmayı ve nedensel yönleri kesin olarak açıklayabilir.

Bir başka kısıt ise yaratıcı davranış için kendini değerlendirme yönteminin (self-report) kullanılmasıdır. Elbetteki sosyal bilimlerde kendini değerlendirme yöntemi sıkça kullanılan bir yöntemdir (Fox, Spector, Goh, and Bruursema, 2007); fakat kendini değerlendirme ve diğer değerlendirme yöntemleri arasında bir tercih yapılacaksa objektif yöntemlerin seçilmesi daha doğru olur. Berry, Carpenter, and Barratt (2012) kendini değerlendirme ve diğer değerlendirme yöntemlerinin sonuçlarının benzer olduğunu söylemiş ve hatta kendini değerlendirme yönteminin daha güvenilir bilgi verdiğini bildirmiştir. Bu anlamda bir bakıma kendini değerlendirme yöntemi araştırmanın güçlü tarafı olarak da görülebilir. Yine de sosyal istenirlik yanlılığı (sosyal desirability bias) ve ortak metot yanlılığı (common method bias) sebebiyle bu durum bir kısıt olarak dikkate alınmalıdır. (Podsakoff, 2003).

Üçüncü kısıt ise veri toplama yöntemi ile ilgilidir. Burada anketle veri edinme yöntemi çok kullanışlı, pratik ve sıkça kullanılan bir yöntem olmasına rağmen gelecekteki araştırmalarda yaratıcı davranışı ölçmek için deneysel çalışmaların yapılması ve teyit yanlılığı (confirmation bias) probleminin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Bir başka kısıt ise örneklemin doğasıdır. Kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan anketlerden elde edilen verilerle örneklem tam olarak istenileni temsil etmemiş olabilir. Bir başka deyişle örneklemin homojen olmayan bir yapısı olabilir. Gelecekteki araştırmalar için özel bir örnekleme yöntemi seçilerek araştırmalara devam edilebilir.

Bunlara ek olarak örneklemin seçildiği bölge de bir başka kısıttır. Yaklaşık bin katılımcı araştırmamıza katılsa da ve cevaplama oranı yüksek olsa da örneklem sadece Batı Anadolu ve İstanbul bölgesinden seçilen kişilerle oluşturulmuştur. Gelecek araştırmalarda farklı bölgeler seçilerek çeşitlilik sağlanabilir. Ayrıca farklı örneklemlemlerle yapılan tekrarlı araştırmalar bize farklı demografik karakteristikler üzerinde güvenilir sonuçlar da sağlayacaktır.

Bu çalışmanın son kısıtıysa seçilen psikolojik yapılardır. Burada üç liderlik türü, psikolojik sahiplenme ve kişi-örgüt uyumu değişken olarak seçilmiş ve bunların üzerinde çalışılmıştır. İnsan doğası fazlasıyla karmaşık ve kestirilemez olduğu için

yaratıcı davranışı etkileyen başka liderlik türleri, algı ve tutumlar olabilir. Bu çalışmada çalışan yaratıcı davranışını etkileyen algı ve tutumların tamamını seçmek ve tam anlamıyla açıklamak maalesef mümkün olmamıştır. Gelecek araştırmalarda diğer tutum değişkenlerini, farklı liderlik türlerini ve algıları incelemek doğru olacaktır. Ayrıca demografik karakteristiklerin etkisini araştırma konusu yapmak da yine faydalı bir çalışma konusu olarak önümüzde durmaktadır.

10.4. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmada aslen liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışına etkisi incelenmiş ve sunulan araştırma hipotezleri de veriler doğrultusunda doğrulanmıştır. Bulgular çalışanların olumlu algı ve tutumunun (kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenme) yaratıcı davranışı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca bahsedilen tutum ve algının liderlik ile yaratıcı davranış ilişkisinde aracı olduğu da gösterilmiştir. Bu bulgular aynı zamanda Ajzen'in planlanmış davranış teorisini (1991) ve Blau'nun sosyal değişim teorisini (1964) destekler niteliktedir. Hem bahsedilen liderliklerin hem de kişi-örgüt uyumunun ve psikolojik sahiplenmenin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde yaratıcı davranışı etkilediği de görülmektedir. Bir başka deyişle hipotezler otantik, hizmetkar ve dönüşümcü liderliğin çalışan algısına, tutumuna ve davranışına olan pozitif etkisini ortaya koymuştur. Bu bulgular aynı zamanda Bandura'nın sosyal bilişsel öğrenme teorisıyla (1986) de örtüşmektedir.

Yukarıdaki çıkarımlara özgü olarak bu çalışmanın literatürdeki bir açığı kapattığı düşünülmektedir. Araştırma hipotezlerinin ilk kısmı liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışını direkt olarak olumlu yönde etkileyip etkilemediğini anlamak üzerine, ikinci kısmı ise liderlik türlerinin bunu nasıl başardığını anlamak üzerine kurgulanmıştır. Kişi-örgüt uyumu ve psikolojik sahiplenmenin olumlu liderlik türleri ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkide kayıp halkalar olduğu da araştırma sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma yaratıcı davranış çalışmaları için bir ilk olup, çalışan yaratıcı davranışını geliştirmek ve artırmak isteyen İK yöneticilerine ve işverenlere oldukça faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Abra J. (1994). "Collaboration in creative work: An inititative for investigation". *Creativity Research Journal* 7(1), 1-20.
- Afsar, B., Badir, Y. (2016). "The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour". *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(1), 5–26.
- Ajzen, I. (1991). "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Akiş, Y. T. (2005). "Sosyal kurumsal liderlik". *Ceo's Leadership Insights*, Amrop Hever Turkey, (21), 12-15.
- Alamahamid, S., McAdam, A. C., Kalaldehy, T. (2010). "The relationship among organizational knowledge sharing practices, employees learning commitments, employees adaptability and employees job satisfaction: An Empirical Investigation of the listed manufacturing companies in Jordan". *International Journal of Information and Knowledge Management*, 5(1), 327-355.
- Alok, K., and Israel, D. (2012). "Authentic leadership and work engagement". *Indian Journal of Industrial Relations* 47, No. 3, 498-510.
- Alpkan, L., Dilek, H., Bozlağan, R. (2005). "Liderlik tarzlarının güven ve adalet algısı yoluyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 4(1), 44-69.
- Alves, J. C., Manz, C. C., Butterfield, D. A. (2005). "Developing leadership theory in Asia: The role of Chinese philosophy". *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 3-27.
- Amabile, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167
- Amabile, T. M. (1997). "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do". *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M. (2005). "Affect and creativity at work". *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., Kramer, S. J. (2004). "Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support". *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Anderson, N., De Dreu, C. K., Nijstad, B. A. (2004). "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science". *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173

Anderson, J. C., Gerbing, D. W. (1992). "Assumptions and comparative strengths of the two-step approach comment on Fornell and Yi". *Sociological Methods and Research*, 20(3), 321-333

Anderson, C., Spataro, S. E., Flynn, F. J. (2008). "Personality and organizational culture as determinants of influence". *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 702.

Andriopoulos, C. (2001). "Determinants of organisational creativity: a literature review". *Management Decision*, Vol.39 No. 10, 834-841.

Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.

Antonakis, J., House, R. J. (2014). "Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory". *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., Glavas, W. (1998). "Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity". *Management Decision*, Vol. 36 No. 5, 289-301.

Arnold, K. A., Loughlin, C. (2010). "Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 8, 670-686.

Artz, K. W., Norman, P. M., Hatfield, D. E., Cardinal, L. B. (2010). "A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance". *Journal of Product Innovation Management*, 27(5), 725–740

Asatryan, V. S. (2006). "Psychological ownership theory: An application for the restaurant industry". Iowa State University.

Ashkanasy, N. M., Trevor-Roberts, E., Earnshaw, L. (2002). "The Anglo cluster: Legacy of the British empire". *Journal of World Business*, 37(1), 28-39.

Avey, J. B., Avolio, B.J., Crossley, C.D., Luthans, F. (2009). "Psychological ownership: theoretical extensons, measurement and relation to work outcomes". *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.

Avolio, B. J. (1994). "The "natural": Some antecedents to transformational leadership". *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). "Multifactor leadership questionnaire (TM)". Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA.

Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors". *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (2006). "Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level", Martocchio, J.J. (Ed.) "Research in Personnel and Human Resources Management", Vol. 25, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 273-304.

Baer, M. (2010). "The strength-of-weak-ties perspective on creativity: a comprehensive examination and extension". *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592.

Bagozzi, R. P., Yi, Y. (2011). "Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.

Bandura, A. (1986). "Social foundations of thought and action: A social cognitive theory". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A., Schunk, D. H. (1981). "Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), 586.

Barbuto Jr, J. E., Wheeler, D. W. (2006). "Scale development and construct clarification of servant leadership". *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Basadur, M. (2004). "Leading others to think innovatively together: Creative leadership". *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121.

- Basadur, M., Graen, G. B., Green, S. G. (1982). "Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization". *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 41-70.
- Bass, B. M. (1985). "Leadership: Good, better, best". *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?". *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). "Developing transformational leadership: 1992 and Beyond". *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2005). "Transformational Leadership" (2nd ed.). Psychology Press.
- Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995). "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Beggan, J. K. (1992). "On the social nature of nonsocial perception: The mere ownership effect". *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 229.
- Belk, R. W. (1988). "Possessions and the extended self". *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Bentler, P. M., Chou, C. P. (1987). "Practical issues in structural modeling". *Sociological Methods and Research*, 16(1), 78-117.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., Barratt, C. L. (2012). "Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports?". A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613.
- Bettencourt, B., Sheldon, K. (2001). "Social roles as mechanism for psychological need satisfaction within social groups". *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1131.
- Blau, P. M. (1964). "Justice in Social Exchange". *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., Manganelli, A. M. (2012). "Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables". *Leadership*, 8(3), 229-243.
- Breusch, T. S., Pagan, A. R. (1979). "A Simple Test for Heteroscedasticity and Random Coefficient Variation". *Econometrica*, 47(5), 1287.

Brown, M. E., Trevino, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Trevino, L. K., 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.

Bullinger, H. J., Auernhammer, K., Gomeringer, A. (2004). "Managing innovation networks in the knowledge-driven economy". *International Journal of Production Research*, 42(17), 3337-3353.

Burns, J. M. (1978). "Leadership by James MacGregor Burns" (1st ed.). Harper and Row.

Byrne, B. M. (2001). "Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument". *International Journal of Testing*, 1(1), 55-86.

Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions". *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit". *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Chiniara, M., Bentein, K. (2016). "Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction". *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.

Chiu, C. M., Hsu, M. H., Wang, E. T. (2006). "Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories". *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.

Chung, Y. W., Koo Moon, H. (2011). "The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior". *International Journal of Business and Management*, 6(12), 65.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., Avey, J. B. (2009). "Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

Conger, J. A. (1989). "Leadership: The art of empowering others". *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17-24.

Conger, J. A. (1999). "Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research". *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings". *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1998). "The empowerment process: Integrating theory and practice". *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests". *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

Çevik, S., Kozak, A. M. (2010). "Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik". *Osman Eralp Çolakoğlu (Eds.)*, 11, 80-88.

Daft, R. L. (2008). "The leadership experience" 4th edition. Thomson South-Western.

Dar, N., Rahman, W. (2020). "Two angles of overqualification-the deviant behavior and creative performance: The role of career and survival job". *PLOS ONE*, 15(1).

Dealy, M. D., Thomas, A. R. (2006). "Change or die: How to transform your organization from the inside out". Greenwood Publishing Group.

Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). "Self-determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.

De Jong, J. P. J., Den Hartog, D. N. (2007). "How leaders influence employees' innovative behaviour". *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.

Demirtaş, O. (2015). "Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field". *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., Humphrey, S. E. (2011). "Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity". *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

Dinçer, M., Öksüz, B. (2011). "Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek". *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2).

Dirks, K. T., Cummings, L. L., Pierce, J. L. (1996). "Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change". Teoksessa Woodman, RW and Pasmore, WA (toim.) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich: CT. 1996: 1-23.

Dittmar, H. (1992). "The social psychology of material possessions: To have is to be". Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf and New York: St. Martin's Press.

Dongil (Don) Jung, Sosik, J. J. (2006). "Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4), 12-26.

Durbin, J., Watson, G. S. (1971). "Testing for serial correlation in least squares regression". *III. Biometrika*, 58(1), 1-19.

Eberlin, R. J., Tatum, B. C. (2008). "Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership". *Management Decision*, Vol. 46 No. 2, 310-329.

Edmondson, A. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams". *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Ehrhart, M. G. (2004). "Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior". *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., Boerner, S. (2008). "Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles". *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.

Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., Alzghoul, A. (2018). "The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing". *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67.

Eren, E., Aren, S., Alpan, L. (2000). "İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), 96-123.

Erickson, R. J. (1995). "The importance of authenticity for self and society". *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144

Ertosun, Ö. G., Erdil, O., Deniz, N., Alpan, L. (2015). "Positive psychological capital development: A field study by the Solomon four group design". *International Business Research*, 8(10), 102.

Feist, G. J. (1999). "The influence of personality on artistic and scientific creativity". *Handbook of Creativity*, 273.

Follesdal, H., Hagtvet, K. (2013). "Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach". *The Leadership Quarterly*, 24(5), 747-762.

Ford, C. M. (1996). "A theory of individual creative action in multiple social domains". *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics". *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K. (2007). "Does your co-worker know what you're doing? Convergence of self- and peer reports of counterproductive work behavior". *International Journal of Stress Management*, 14(1), 41–60.

Fredrickson, B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions". *American Psychologist*, 56(3), 218.

Fredrickson, B. L., Branigan, C. (2005). "Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires". *Cognition and Emotion*, 19(3), 313-332.

Frese, M., Teng, E., Wijnen, C. J. (1999). "Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies". *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.

Friedman, R. S., Forster, J. (2001). "The effects of promotion and prevention cues on creativity". *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001.

Froiland, P., Gordon, J., Picard, M. (1993). "In search of accountability". *Training*, 30(1), 59.

Gandolfi, F., Stone, S., Deno, F. (2017). "Servant Leadership: An Ancient Style with 21st Century Relevance". *Review of International Comparative Management/Revista de Management Comparat International*, 18(4), 350-361.

García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., Verdú-Jover, A. J. (2008). "The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation". *British Journal of Management*, 19(4), 299-319.

Gardner, W. L., Avolio, B. J. (1998). "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective". *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

Gardner, W. L., Schermerhorn, J. R. (2004). "Unleashing individual potential". *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.

Gawel, J. E. (1996). "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs". *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, Vol. 5, Article 11.

George, B. (2003). "Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value" (Vol. 18). John Wiley and Sons.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., Mayer, D. (2007). "Discovering your authentic leadership". *Harvard Business Review*, 85(2), 129.

George, J. M., Zhou, J. (2001). "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513.

Gong, Y., Huang, J. C., Farh, J. L. (2009). "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy". *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.

Gray, S. M., Knight, A. P., Baer, M. (2020). "On the Emergence of Collective Psychological Ownership in New Creative Teams". *Organization Science*, 31(1), 141–164.

Greenleaf, R. K. (1970). "The servant as leader". Indianapolis: the Robert K. Greenleaf Center, 1-37.

Greenleaf, R. K. (1998). "The power of servant-leadership: Essays". Berrett-Koehler Publishers.

Greenleaf, R. K. (2008). "The servant as leader". Center for Servant Leadership. Seton Hall University.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., Smith, D. B. (2004). "Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics". *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.

Gupta, V., Surie, G., Javidan, M., Chhokar, J. (2002). "Southern Asia cluster: where the old meets the new?". *Journal of World Business*, 37(1), 16-27.

Gümüşlüoğlu, L., İlsev, A. (2009). "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation". *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.

Hair, J. F. (2009). "Multivariate data analysis". Kennesaw State University.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C, Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). "Multivariate data analysis, 7th ed". Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D., Chiang, C.-L. (2015). "A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership". *Human Performance*, 28(5), 425–439.

Harter, S. (2002). "Authenticity". In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), "Handbook of Positive Psychology", 382-394. Oxford University Press.

Hatcher, L., O'Rourke, N. (2013). "A step-by-step approach to using SAS for factor analysis and structural equation modeling". Sas Institute.

Haybron, D. M. (2007). "Happiness and Pleasure 1". *Philosophy and Phenomenological Research*, 62(3), 501-528.

Hayes, A. F. (2009). "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium". *Communication monographs*, 76(4), 408-420.

Hayes, A. F. (2017). "Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach". Guilford publications.

Hill Jr, V. A. (2008). "Employee satisfaction and organizational commitment: A mixed methods investigation of the effects of servant leadership". Doctoral dissertation, Capella University.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2018). "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis". *Journal of Management*, 44(2), 501-529.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., Sutton, A. W. (2011). "Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness". *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.

Hofstede, G. (2001). "Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations". SAGE Publications.

Holland, P. W. (1988). "Causal inference, path analysis and recursive structural equations models". *ETS Research Report Series*, 1988(1), i-50.

Hon, A. H. Y., Leung, A. S. M. (2011). "Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role of Organizational Culture". *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134.

House, R. J., Howell, J. M. (1992). "Personality and charismatic leadership". *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

Howell, J. M., Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891.

Howell, J. M., Higgins, C. A. (1990). "Champions of technological innovation". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, 317-341.

Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., Chang, C. M. (2007). "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations". *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153-169.

Hughes, L. W. (2005). "Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship". In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. Walumbwa (Eds.) "Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development", 3, 83-106.

Hummel, R. P. (1975). "Psychology of charismatic followers". *Psychological Reports*, 37(3), 759-770.

Hunter, D. E., Nielsen, S. B. (2013). "Performance management and evaluation: Exploring complementarities". *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 7-17.

Ibrahim, M. M. (2016). "The mediating role of psychological ownership in the relationship between ethical leadership and organizational justice, and the multiple forms of employee performance behaviors". *European Journal of Business and Management*, 8(9), 188-202.

Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). "Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes". *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.

Jap, S. D., Anderson, E. M. (2004). "Challenges and advances in marketing strategy field research". In C. Moorman and D. R. Lehmann (Eds.), "Assessing marketing strategy performance" (269-292). MA: Marketing Science Institute

Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., Roberts, J. A. (2009). "Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-365.

Joseph, E. E., Winston, B. E. (2005). "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 1, 6-22.

Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.

Jung, D. I. (2001). "Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups". *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.

Jung, D. I., Chow, C., Wu, A. (2003). "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings". *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Jung, D. I., Sosik, J. J. (2002). "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance". *Small Group Research*, 33(3), 313-336.

- Kabasakal, H., Bodur, M. (2002). "Arabic cluster: a bridge between East and West". *Journal of World Business*, 37(1), 40-54.
- Kark, R., Shamir, B., Chen, G. (2003). "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency". *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- Kearney, E., Gebert, D. (2009). "Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.
- Kegans, L., McCamey, R. B., Hammond, H. (2012). "Organizational Citizenship Behavior and Work Experience". *Hospital Topics*, 90(3), 74-81.
- Kernis, M. H. (2003). "Toward a conceptualization of optimal self-esteem". *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kılıç, K. C., Aydın, Y. (2016). "Hizmetkar liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30), 106-113.
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., Kim, S.-P. (2013). "Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- Kim, M., Beehr, T. A. (2017). "Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1996). "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36.
- Kline, T. (2005). "Psychological testing: A practical approach to design and evaluation". Sage Publications.
- Kline, R.B., (2015). "Principles and Practice of Structural Equation Modelling", 3rd edition. NY: Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., Trusty, M. L. (2000). "Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument". *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E.C. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit". *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.

Kubzansky, P. E., Druskat, V. U. (1993). "Psychological sense of ownership in the workplace: Conceptualization and measurement". In annual meeting of the American Psychological Association, Toronto, Ontario.

Laub, J. A. (1999). "Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument". *Dissertation Abstracts International*, 60(02).

Lauver, K. J., Kristof-Brown, A. (2001). "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit". *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., Leroy, H. (2019). "Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership". *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., Meuser, J. D. (2014). "Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance". *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., Liao, C. (2015). "Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28". *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment". *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.

Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., Huang, M. (2019). "Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment". *Review of Managerial Science*, 13(4), 771-789.

Liu, B., Liu, J., Hu, J. (2010). "Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 38(5), 615-625.

Lopez, T. B., Babin, B. J., Chung, C. (2009). "Perceptions of ethical work climate and person-organization fit among retail employees in Japan and the US: A cross-cultural scale validation". *Journal of Business Research*, 62(6), 594-600.

Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). "Authentic leadership development". *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.

MacKinnon, D. W. (1967). "Assessing creative persons". *The Journal of Creative Behavior*, 1(3), 291-304.

Maslow, A. H. (1971). "The farther reaches of human nature" (Vol. 19711. New York: Viking Press.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., Avolio, B. J. (2003). "Developing the moral component of authentic leadership". *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.

Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., Gardner, J. (2007). "A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings". *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477-500.

McCrae, R. R., Costa Jr, P. T. (1989). "Reinterpreting the Myers-Briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality". *Journal of Personality*, 57(1), 17-40.

McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., Islam, M. M. (2010). "Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 5, 436- 457.

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., Urbanski, J. C. (2005). "Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility". *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002). "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships". *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.

Mustafa, M., Martin, L., Hughes, M. (2016). "Psychological Ownership, Job Satisfaction, and Middle Manager Entrepreneurial Behavior". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(3), 272–287.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., McMurrian, R. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context". *Journal of Marketing*, 61(3), 85.

Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., Burton, S. (1990). "Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework". *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148

Neubert, M. J., Hunter, E. M., Tolentino, R. C. (2016). "A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?". *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., Roberts, J. A. (2008). "Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior". *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220.

Northouse, P. G. (2021). "Leadership: Theory and practice". Sage publications.

Oldham, G. R., Cummings, A. (1996). "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing personorganization fit". *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

O'Reilly III, C. A., Main, B. G. (2010). "Economic and psychological perspectives on CEO compensation: A review and synthesis". *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 675-712.

Organ, D. W. (1988). "Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome". Lexington book/D.C. Health and Com.

Ouakouak, M. L., Ouedraogo, N. (2017). "Antecedents of employee creativity and organizational innovation: an empirical study". *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750060.

Page, D., Wong, T. P. (2000). "A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development", 69-110. Trinity Western University, Langley, B.C. Canada.

Park, C. H., Song, J. H., Yoon, S. W., Kim, J. (2013). "A missing link: psychological ownership as a mediator between transformational leadership and organizational citizenship behaviour". *Human Resource Development International*, 16(5), 558-574.

Parry, K. W., Proctor-Thomson, S. B. (2002). "Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings". *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.

Patterson, K. A. (2003). "Servant leadership: A theoretical model". Regent University.

Pickford, H., Joy, G., Roll, K. (2016). "Psychological Ownership: Effects and Applications (October 20, 2016)". Said Business School WP, 2016-32.

Pierce, J. L., Kostova, T., Dirks, K. T. (2001). "Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations". *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.

Pierce, J. L., Peck, J. (2018). "The history of psychological ownership and its emergence in consumer psychology". In: Peck J., Shu S. (eds) "Psychological ownership and consumer behavior" (1-18). Springer, Cham.

Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., Morgan, S. (1991). "Employee ownership: A conceptual model of process and effects". *Academy of Management Review*, 16(1), 121-144.

Pillai, R., Scandura, T. A., Williams, E. A. (1999). "Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures". *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.

Pillai, R., Williams, E. A. (2004). "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144-159.

Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Pounder, J. S. (2003). "Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction". *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 1, 6-13.

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., Buckley, M. R. (2003). "Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes". *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

Puccio, G. J., Mance, M., Murdock, M. C. (2010). "Creative leadership: Skills that drive change". Sage Publications.

Rahmayanti, N., Kurniawan, J. E. (2020). "Relationship between Person Job Fit and Psychological Ownership in the Successor of Family Business". *KnE Social Sciences*, 4(3), 64-71.

Redmond, M. R., Mumford, M. D., Teach, R. (1993). "Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.

Rich, J. D., Weisberg, R. W. (2004). "Creating all in the family: A case study in creative thinking". *Creativity Research Journal*, 16(2-3), 247-259.

Rickards, T., Chen, M. H., Moger, S. (2001). "Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships". *British Journal of Management*, 12(3), 243-250.

Risman, K. L., Erickson, R. J., Diefendorff, J. M. (2016). "The Impact of Person Organization Fit on Nurse Job Satisfaction and Patient Care Quality". *Applied Nursing Research*, Volume 31, 2016, 121-125.

Rogers, C. R. (1959). "A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships: As developed in the client-centered framework", Vol. 3, 184-256). New York: McGraw-Hill.

Russell, R. F., Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model". *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2001). "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being". *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.

Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997). "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes". *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.

Saraç, M., Efil, I., Eryilmaz, M. (2014). "A study of the relationship between personorganization fit and employee creativity". *Management Research Review*, 37(5), 479–501.

Scarpello, V., Campbell, J. P. (1983). "Job satisfaction: Are all the parts there?". *Personnel psychology*, 36(3), 577-600.

Schneider, B., Gunnarson, S. K., Niles-Jolly, K. (1994). "Creating the climate and culture of success". *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.

Schumacker, R. E., Lomax, R. G. (2004). "A beginner's guide to structural equation modeling". Psychology Press.

Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Crant, J. M. (2001). "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success". *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.

Sendjaya, S., Pekerti, A. (2010). "Servant leadership as antecedent of trust in organizations". *Leadership and Organization Development Journal*, 31(7), 643–663.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., Santora, J. C. (2008). "Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations". *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.

Shalley, C. E., Zhou, J., Oldham, G. R. (2004). "The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?". *Journal of Management*, 30(6), 933-958.

Shamir, B., Eilam, G. (2005). ““What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development”. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

Shin, S. J., Zhou, J. (2003). “Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea”. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.

Shin, S. J., Zhou, J. (2007). “When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator”. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709.

Sieger, P., Zellweger, T., Aquino, K. (2013). “Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership”. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361–388.

Simons, T. (2002). “Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus”. *Organization Science*, 13(1), 18–35.

Sluss, D. M., Ashforth, B. E. (2007). “Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships”. *Academy of Management Review*, 32(1), 9-32.

Smith, R. W., Baranik, L. E., Duffy, R. D. (2020). “Psychological ownership within psychology of working theory: A three-wave study of gender and sexual minority employees”. *Journal of Vocational Behavior*, 118, Article 103374.

Sobel, M. E. (1990). “Effect analysis and causation in linear structural equation models”. *Psychometrika*, 55(3), 495-515

Sorenson, R. L. (2000). “The contribution of leadership style and practices to family and business success”. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.

Sosik, J. J., Kahai, S. S., Avolio, B. J. (1998). “Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups”. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121.

Sternberg, R. J., Lubart, T. I. (1999). “The concept of creativity: Prospects and paradigms”. In R. J. Sternberg (Ed.), “*Handbook of Creativity*”, 3-15. Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., O'Hara, L. A. (1999). “Creativity and intelligence”. In R.J. Sternberg (Ed.), “*Handbook of Creativity*”, 251-272. Cambridge University Press.

Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 4, 349-361.

Suwanti, S., Udin, U., Widodo, W. (2018). "Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Innovative Work Behavior: The Role of Organizational Citizenship Behavior". *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 146–159.

Szabo, E., Brodbeck, F. C., Den Hartog, D. N., Reber, G., Weibler, J., Wunderer, R. (2002). "The Germanic Europe cluster: Where employees have a voice". *Journal of World Business*, 37(1), 55-68.

Terry, R. W. (1993). "Authentic leadership: Courage in action" (No. 658.409 T2791a Ej. 1 000012). JOSSEY-BASS.

Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G. B. (1999). "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships". *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Turner, P. J., Smith, P. M. (1984). "Failure and defeat as determinants of group cohesiveness". *British Journal of Social Psychology*, 23(2), 97-111.

Uçar, A.C., Eren, E., Erzen, E. (2012). "Determination of the relationship between leadership responses of blue collars and organizational outcomes by using MLQ analysis". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 196-208.

Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. (2002). "Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit". *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.

Valle, R. S., Halling, S. (1989). "Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breadth of Human Experience", New York: Plenum P.

Van de Ven, A. H. (1986). "Central problems in the management of innovation". *Management Science*, 32(5), 590-607.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., Kostova, T. (1995). "Psychological Ownership: An Empirical Examination of its Consequences". *Group and Organization Management*, 20(2), 210– 226.

Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis". *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., Nuijten, I. (2011). "The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure". *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.

Van Dyne, L., Pierce, J. L. (2004). "Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459.

Vincent, A. S., Decker, B. P., Mumford, M. D. (2002). "Divergent thinking, intelligence, and expertise: A test of alternative models". *Creativity Research Journal*, 14(2), 163-178.

Vinod, S., Sudhakar, B. (2011). "Servant leadership: A unique art of leadership". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 456-467.

Wagner, S. H., Parker, C. P., Christiansen, N. D. (2003). "Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness". *Personnel Psychology*, 56(4), 847-871.

Waldman, D. A., Bass, B. M. (1991). "Transformational leadership at different phases of the innovation process". *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2), 169–180.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., Oke, A. (2010). "Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation". *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.

Wang, G., Lee, P. D. (2009). "Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects". *Group and Organization Management*, 34(3), 271-296.

Waterman, A. S. (1993). "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment". *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678.

Webber, J. (2011). "Reading Sartre. On phenomenology and existentialism". London and New York: Routledge.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., Van Oppen, C. (2009). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration". *MIS Quarterly*, Vol 33, No. 1, 177-195.

Wiggins, J. (2018). "Can consumers perceive collective psychological ownership of an organization?" In: Peck J., Shu S. (eds) "Psychological ownership and consumer behavior" (177-194). Springer, Cham.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity". *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

Yammarino, F. J., Bass, B. M. (1990). "Transformational leadership and multiple levels of analysis". *Human Relations*, 43(10), 975-995.

Yang, J., Liu, H., Gu, J. (2017). "A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance". *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 610–629.

Yang, H. C., Kwon, J. H. (2015). "Effects of authentic leadership and leader-member exchange on employee psychological ownership and organizational commitment". *The Journal of Distribution Science*, 13(11), 23-30.

Yıldız, B., Alpkan, L. (2015). "A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 210, 2015, 330-338.

Yoon, S. K., Kim, J. H., Park, J. E., Kim, C. J., Song, J. H. (2020). "Creativity and knowledge creation: the moderated mediating effect of perceived organizational support on psychological ownership". *European Journal of Training and Development*, Vol. 44, No. 6/7, 743-760.

Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., Cooper, B. (2014). "Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality". *Journal of Business Research*, 67(7), 1395–1404.

Young, R. M. (1994). "Mental space". London: Process Press.

Yukl, G. (2012). "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention". *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Zait, P. A., Berteau, P. S. P. E. (2011). "Methods for testing discriminant validity". *Management and Marketing Journal*, 9(2). 217-224

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., Müceldili, B. (2011). "The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volue 24, 2011, 1460-1474.

Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zhou, J. (2003). "When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality". *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413.

Zhou, J., George, J. M. (2003). “Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence”. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545–568.

Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., Sosik, J. J. (2011). “The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics”. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817.

Zhu, W., May, D. R., Avolio, B. J. (2004). “The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity”. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.



ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Cengiz Uçar, liseyi İstanbul Erkek Lisesi’inde bitirdikten sonra yine İstanbul’da mühendislik ve işletme lisansını ve daha sonra mühendislik yüksek lisansını başarıyla tamamlamıştır. Son olarak Gebze Teknik Üniversitesi’nde doktora çalışmalarına başlamış ve bu çalışmasında liderlik türleri üzerine odaklanmıştır. Eğitim hayatı süresince birçok kuruluştaki üretim müdürlüğü, kalite yönetim sistemleri yöneticiliği, yalın ofis liderliği, fabrika müdürlüğü ve genel koordinatörlük yapmış olan Ahmet Cengiz Uçar daha sonra girişimciliğe yönelmiş ve 2Pro Danışmanlık Dijital Dönüşüm ve Yazılım Çözümleri adında kendi şirketini kurmuştur. Bizzat kurucu yönetici ve kıdemli uzman olarak ekibiyle birlikte halen burada çalışmaya devam etmektedir. 2Pro Danışmanlık genel olarak süreç mükemmelliği danışmanlığı ve yazılımları üzerine yoğunlaşmış olup, Kalite Yönetim Sistemleri, Yalın Üretim, 6 Sigma, Veri ve İK Analitiği, Süreç Madenciliği, Doğal Dil İşleme ve Endüstriyel Psikoloji/Davranış konularında ülkenin dört bir yanında üretim ve hizmet sektörü başta olmak üzere birçok kuruluşa ve organizasyona destek vermektedir.

EKLER

Ek A: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Uçar, A.C., Alpkın, L., and Elci, M. (2021). “The Effects of Person–Organization Fit and Turnover Intention on Employees’ Creative Behavior: The Mediating Role of Psychological Ownership”. SAGE Open, October-December 2021

Uçar, A. C., Alpkın, L., and Elci, M. (2021). “The Effect of Servant and Transformational Leadership Styles on Employee Creative Behavior: The Moderating Role of Authentic Leadership”. International Journal of Organizational Leadership, 10, 99-119.

Karadal, K., Sabuncuoğlu, Z., and Uçar, A. C. (2021). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektörü Araştırması”. European Journal Of Managerial Research (Eujmr), 5(Özel Sayı 1), 221-241.

Yavuz, Ö., Elci, M., and Uçar, A.C. (2019). “Relationship Between Proactive Personality and Transformational Leadership, Mediation Effect Of Psychological Ownership”, Conference: Joint Conference ISMC 2018-ICLTIBM 2018 - 14th International Strategic Management Conference and 8th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 628-640.

Uçar, A.C., Elci, M. (2017). “Hizmetkâr liderlik ve karakteristik özelliklerinin işten ayrılma niyetine etkisi Affetmenin tevazu geride durma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisi”. Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal, 23–47.

Uçar, A.C., Elci, M., and Erzengin, E. (2017). “The mediating effect of psychological ownership on person-organization fit and turnover intention: The Turkey private sector case”. 7th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, 297-310.

Uçar, A. C., Eren, E., and Erzengin, E. (2012). “Determination of the Relationship Between Leadership Perceptions of Blue Collars and Organizational Outcomes by Using MLQ Analysis”. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 41, 196-208.

Uçar, A.C., Koksall H. (draft). “Testing Psychological Ownership as a mediator between Proactive Personality and Innovative Behavior. A structural equation modeling approach”.

Ek B: Tez Anketi

Merhaba,

Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı tarafından tamamen bilimsel amaçlarla yürütülen “**Liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışına etkisi**” adlı doktora tezi için hazırlanan bu anket, Türkiye’de faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının yaratıcı davranışını, psikolojik sahiplenme tutumunu, kişi-örgüt uyumu algısını ve çalışanların ilk amirlerinin/yöneticilerinin hizmetkar, dönüşümcü ve otantik liderlik özelliklerini ölçmektedir.

Yayımlanacak doktora tezi ve akademik makaleler 21.yüzyıl Türkiyesinde ve dünyasında firmalara yönetsel-örgütsel konularda ve firmaların rekabet stratejileri üzerine önemli kazanımlar sağlayacaktır.

Çalışmamız olması gereken durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan anket sorularının eksiksiz ve içtenlikle gerçekte nasıl düşündüğünüzü ve davrandığınızı yansıtacak şekilde yanıtlanması gerekmektedir.

Şahsınız ve firmanız ile ilgili tüzel ve kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket maddelerinin bir kısmı kendisini tekrar eder gibi gözükse de bu durum araştırma teknikleri açısından gerekli bir durumdur.

Çok değerli katkınız için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Prof.Dr. Lütfihak Alpkan
İstanbul Teknik Üni.

Doç. Dr. Meral Elçi
Gebze Teknik Üni.

Ahmet Cengiz Uçar
Gebze Teknik Üni.

Sayın Katılımcı,

Bu anket, **Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı** tarafından yürütülen “**Liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışına etkisi**” konulu bir çalışma için hazırlanmıştır. Kişisel cevaplarınız şirketinizle veya bir başkasıyla paylaşılmayacaktır, bu sebeple ankette isimlerinizin yer almasına gerek yoktur.

Çalışmamız olması gerektiği durumu değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan maddeler eksiksiz ve içtenlikle gerçekte nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak şekilde işaretlenmelidir.

Bu çalışmaya en fazla 10 dakikanızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Ahmet Cengiz Uçar

Aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin bağlı olduğunuz **İLK AMİRİNİZ/YÖNETİCİNİZ** için ne ölçüde uygun olduğunu ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

Anket maddeleri için lütfen alttaki 5’li ölçeği kullanınız.

(1) Hiçbir zaman,
(2) Çok seyrek / Nadiren
(3) Ara Sıra / Bazen
(4) Sık sık / Çoğu Zaman
(5) Her zaman (Her zaman değilse de aşırı sık)

		Hizmetkar Liderlik				
		İlk Amirim/Yöneticim;				
Güçlendirme						
1	Bana işimi iyi yapmam için gereken bilgiyi verir.	1	2	3	4	5
2	Yeteneklerimi kullanmam için beni cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
3	Kendimi geliştirmeme yardım eder.	1	2	3	4	5
4	Ekibini yeni fikirler geliştirmesi için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
5	Bana işimi kolaylaştırmak için gereken karar alma yetkisini tanır.	1	2	3	4	5
6	Bir sorun karşısında bana ne yapmam gerektiğini söylemek yerine, çözüme kendi kendime ulaşmam için imkan tanır.	1	2	3	4	5
7	Yeni beceriler kazanmam için pek çok fırsat sunar.	1	2	3	4	5
Geride Durma						
8	Kendini geri planda tutar ve övgüyü ekibinin almasına izin verir.	1	2	3	4	5
9	Başkaları için yaptıklarından dolayı ödül ya da takdir peşinde koşmaz.	1	2	3	4	5
10	Bir iş arkadaşının başarısına, kendisinininkinden daha çok sevinir.	1	2	3	4	5

	Hesap Verebilirlik					
11	Yürüttüğüm işlerden beni sorumlu kılar.	1	2	3	4	5
12	Kendi performansımdan/yaptıklarımın dolayı hesap verme sorumluluğu taşımamı bekler.	1	2	3	4	5
13	Verilen bir görevi/problemi ele alma şeklimizden dolayı beni ve iş arkadaşlarımı sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
	Affetme					
14	İnsanları işlerinde yaptıkları hatalar yüzünden devamlı eleştirir.	1	2	3	4	5
15	İş yerinde kendisini rencide edenlere karşı sert bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5
16	Geçmişte yanlış gitmiş/sonu kötü bitmiş olayları unutmaz.	1	2	3	4	5
	Cesaret					
17	Amirinden/Yöneticisinden gelecek destekten emin değilse bile risk alır.	1	2	3	4	5
18	Risk alır ve kendine göre ne yapılması gerekiyorsa onu yapar.	1	2	3	4	5
	Tevazu					
19	Eleştirilerden ders alır.	1	2	3	4	5
20	Amirinin/Yöneticisinin kendisi için yaptığı eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
21	Hatalarını kendi amirine/yöneticisine itiraf eder.	1	2	3	4	5
22	Diğer çalışanların kendisinininkinden farklı olan görüşlerinden ve düşüncelerinden öğrenir.	1	2	3	4	5
23	İnsanlar onu eleştirdiğinde, bu eleştirilerden ders almaya çalışır.	1	2	3	4	5
	Dönüşümcü Liderlik					
	İlk Amirim/Yöneticim;					
	Karizma					
1	Çok önemli gördüğü değerlerinden ve inandığı şeylerden bahseder.	1	2	3	4	5
2	Kendisiyle çalıştığım için gurur/şeref duymamı sağlar.	1	2	3	4	5
3	Belirlenmiş, net bir hedefe sahip olmanın önemini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
4	Grubun iyiliği için kendi çıkarını gözardı eder.	1	2	3	4	5
5	Saygımı kazandıracak davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
6	Kararlarının manevi ve ahlaki sonuçlarını hesaba katar.	1	2	3	4	5
7	Güç ve güven duygusu ortaya koyar.	1	2	3	4	5
	İlham Veren Motivasyon					
8	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
9	Başarılı olmak için ne gerekiyorsa hevesle anlatır.	1	2	3	4	5
10	Merak uyandıran bir vizyon ortaya koyar ve bunu açık bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
11	Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair olan inancını dile getirir.	1	2	3	4	5

	Entellektüel Uyarım					
12	Problemleri çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
13	Problemlere farklı açılardan bakmam için aklımı harekete geçirir/uyarır.	1	2	3	4	5
14	Görevleri nasıl tamamlamam gerektiği konusunda yeni yollar aramamı önerir.	1	2	3	4	5
	Bireysel İlgi					
15	Beni grubun sıradan bir üyesi olmaktan daha çok bir birey olarak görür ve ona göre davranır.	1	2	3	4	5
16	Benim diğerlerinden farklı ihtiyaçlara, becerilere ve tutkulara sahip olduğumu göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
17	Güçlü yanlarımı geliştirmem için yardımcı olur.	1	2	3	4	5
	Otantik Liderlik					
	İlk Amirim/Yöneticim;					
	İlişkilerde Şeffaflık					
1	Ne ifade etmek istiyorsa tam olarak/aynen açıkça söyler.	1	2	3	4	5
2	Hata yaptığında kabul eder.	1	2	3	4	5
3	Herkesin kendi düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	1	2	3	4	5
4	İnsanlara gerçekleri eğip bükmeden ne ise söyler.	1	2	3	4	5
5	Açığa vurduğu duygularıyla hissettikleri tam olarak ayındır.	1	2	3	4	5
	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı					
6	İnandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7	Kararlarını değer yargılarına göre verir.	1	2	3	4	5
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını ister.	1	2	3	4	5
9	Mesleki ahlak ve davranış kurallarına dayalı zor kararlar verir.	1	2	3	4	5
	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme					
10	Derinden inandıklarına ters düşen görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	1	2	3	4	5
11	Karar vermeden önce konuyla ilgili verileri/bilgileri enine boyuna inceler, analiz eder.	1	2	3	4	5
12	Bir sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	1	2	3	4	5
	Öz Farkındalık					
13	Başkalarıyla etkileşimini/iletişimini iletirmek adına onlardan geri bildirim almaya çabalar.	1	2	3	4	5
14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini tam tamına tarif edebilir.	1	2	3	4	5
15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	1	2	3	4	5
16	Kendine has hareketlerinin insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu anladığını onlara belli eder.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin SİZE ne ölçüde uygun olduğunu ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz. Anket soruları için lütfen alttaki 5'li ölçeği kullanınız. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum					
	Yaratıcı Davranış					
1	İşimde alışlagelmiş çalışmalar yerine orijinal çalışmalar ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
2	İşimde halihazırda kullanılan yöntemler yerine yeni ve farklı yöntemler öneririm.	1	2	3	4	5
3	İşimle ilgili ilginç ama akla yatkın fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
4	Fırsat verildiğinde işimde yaratıcılık gösteririm.	1	2	3	4	5
5	İş performansını artırmak için yeni ve pratik fikirler gündeme getiririm.	1	2	3	4	5
6	Konu yaratıcılık ise motivasyonum hep üst seviyede olur.	1	2	3	4	5
7	Yaratıcılık potansiyelimi açığa çıkarmak için elimdeki imkanları kullanırım.	1	2	3	4	5
8	Yaratıcı fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
	Psikolojik Sahiplenme					
1	Bu şirket için çalışan insanların çoğu bu şirketi kendininmiş gibi sahiplenir.	1	2	3	4	5
2	Ben de bu şirketi benimmiş gibi sahiplenirim.	1	2	3	4	5
3	Bu şirket bizim şirketimizdir.	1	2	3	4	5
4	Bu şirket için üst düzey bir sahiplenme hissi taşıyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu şirketin benim olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu şirket benimdir.	1	2	3	4	5
	Kişİ-Örgüt Uyumu					
1	Hayatımda değer verdiğim şeyler ile şirketimin değer verdiği şeyler çok benzerdir.	1	2	3	4	5
2	Kişisel değerlerim şirketin değerleri ve kültürü ile örtüşmektedir.	1	2	3	4	5
3	Şirketimin değerleri ve kültürü benim hayatta değer verdiğim şeylerle iyi uyum sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
4	Bu şirketin insanlara bakışı benimkiyle aynıdır.	1	2	3	4	5
5	Değerlerim bu şirketteki diğer çalışanların değerleriyle örtüşür.	1	2	3	4	5

Son olarak sizden bazı kişisel bilgiler istenmektedir.
Bu bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır.

Yaşınız: _____

Cinsiyetiniz: 1- Erkek 2- Kadın

Eğitim durumunuz: 1- Yüksek Lisans 2- Üniversite 3- Lise 4- Ortaokul veya İlköğretim 5- Diğer

Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?: _____

Çalıştığınız şirketin ana sektörü: 1- Hizmet 2- Üretim 3- Diğer