

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE  
MOTİVASYON ARA DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ETİK  
LİDERLİĞİN YARATICILIK VE PERFORMANS  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

**Doç. Dr. Aydın USTA**

**Masood Nawaz KALYAR**

**MALATYA-2017**



T.C.

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI  
DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE  
MOTİVASYON ARA DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ETİK  
LİDERLİĞİN YARATICILIK VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

HAZIRLAYAN

Masood Nawaz KALYAR

DANIŞMAN

Doç. Dr. Aydın USTA

MALATYA - 2017

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ






**PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİ VE MOTİVASYON ARA  
DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ETİK  
LİDERLİĞİN YARATICILIK VE  
PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN  
**Doç. Dr. Aydın USTA**

HAZIRLAYAN  
**Masood Nawaz KALYAR**

Jürimiz **24-03-2017** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezini oybirliği ile başarılı bulunarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim, Yönetim Bilimleri Bilim dalında **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	imzası
1. Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK	
2. Prof. Dr. Muharrem GÜNEŞ	
3. Doç. Dr. Aydın USTA	
4. Yrd. Doç. Dr. Şükrü İNAN	
5. Yrd. Doç. Dr. Ali Fuat GÖKÇE	

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ...../...../2017 tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Masood Nawaz KALYAR

## ÖNSÖZ

Öğrencilik ve meslek yaşamımda daima ilgi duyduğum yönetim alanındaki bu çalışmayı gerçekleştirmek bana büyük bir mutluluk vermiştir. Etik liderlik bugün örgütsel davranış ve yönetim alanlarında sıklıkla tartışılan bir konudur. Birincil hedefleri paydaşların varlıklarını en üst düzeye çekmek olan kurumsal şirketler veya toplumsal refah için gelecek vaat eden hizmetler sunmak için çalışan kamusal örgütler, etik bakış açısından vazgeçerlerse asla hedeflerine ulaşamazlar. Bu bağlamda, etik liderlik de küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve rekabet gibi özellikler ile tanımlanan çağımızın dinamik iş ortamında, örgütlerin ayakta kalması için ihtiyacı olan en önemli faktörlerden biridir. Literatüre bakıldığında etik liderliğin, psikolojik sermayenin, lider-üye etkileşim (LMX) ilişkilerinin ve yaratıcılığın, rekabet üstünlüğüne sahip olmak ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için son derece büyük önem taşıdığı ve firmanın daha iyi örgütsel performansa ulaşarak ayakta kalmasının yolunun, çalışanların psikolojik sermaye, iş performansı ve yaratıcılık düzeylerinin yüksek olmasından geçtiği iddiaları görülmektedir. Bu çalışmanın odak noktasını da Pakistan'ın Pencap bölgesindeki kamu sektörü çalışanlarının yaratıcılıklarının teşvik edilmesi ve iş performanslarının artırılmasında etik liderliğin oynadığı rolün analiz edilmesi oluşturmaktadır.

Araştırma süresi boyunca bana yol gösteren, katkıları ile yeni bakış açıları görmemi sağlayan danışman hocam Doç. Dr. Aydın USTA'ya, değerli katkıları ile tezin son haline gelmesinde eleştirilerinden faydalandığım Prof. Dr. Yusuf KARAKILÇIK, Prof. Dr. Selma KARATEPE ve Yrd. Doç. Dr. Şükrü İNAN'a teşekkürlerimi sunuyorum. Kamu Yönetimi Bölümü'nde bana ders veren tüm hocalarıma, bölümümüzün ve Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün idari personeline katkı ve yardımlarından dolayı buradan teşekkürü borç bilirim.

Bu tezi, kendilerine harcayacağım değerli zamanı kullandığım, büyük bir özveri ile beni destekleyen aileme ithaf ediyorum.

Masood Nawaz KALYAR

Malatya, 2017

**PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE MOTİVASYON  
ARA DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ETİK LİDERLİĞİN YARATICILIK  
VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Masood Nawaz KALYAR**

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı,

Malatya, Türkiye.

**Danışman: Doç. Dr. Aydın USTA**

**ÖZET VE ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Etik liderlik bugün örgütsel davranış ve yönetim alanlarında sıklıkla tartışılan bir konudur. Bu konu pek çok bilim insanı tarafından da bireyler, gruplar ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerine istinaden mercek altına alınmıştır. Birincil hedefleri paydaşların varlıklarını en üst düzeye çekmek olan kurumsal şirketler veya toplumsal refah için gelecek vaat eden hizmetler sunmak için çalışan kamusal örgütler, etik bakış açısından vazgeçerlerse asla hedeflerine ulaşamazlar. Bu bağlamda, etik liderlik de küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve rekabet gibi özellikler ile tanımlanan çağımızın dinamik iş ortamında, örgütlerin ayakta kalması için ihtiyacı olan en önemli faktörlerden biridir. Literatüre bakıldığında etik liderliğin, psikolojik sermayenin, lider-üye etkileşim (LMX) ilişkilerinin ve yaratıcılığın, rekabet üstünlüğüne sahip olmak ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için son derece büyük önem taşıdığı ve firmanın daha iyi örgütsel performansa ulaşarak ayakta kalmasının yolunun, çalışanların psikolojik sermaye, iş performansı ve yaratıcılık düzeylerinin yüksek olmasından geçtiği iddiaları görülmektedir. Sağlık ise beşeri sermayenin belirlenmesinde anahtar role sahiptir. Sağlıkın iyi olması iş gücünün etkililiğini ve verimliliğini sadece arttırmakla kalmaz; nihayetinde ekonomik büyümeye ve insanların genel refahına da katkıda bulunur. Pakistan'daki kamusal sağlık kuruluşları da kamunun sağlık taleplerini karşılamak için sınırlı finansal ve beşeri kaynakları kullanarak, kamusal talepleri etkin bir biçimde

karşılatabilmek adına yoğun baskı altında kalmaktadırlar. Bu çalışmanın odak noktasını da Pakistan'ın Pencap bölgesindeki kamu sektörü çalışanlarının yaratıcılıklarının teşvik edilmesi ve iş performanslarının artırılmasında etik liderliğin oynadığı rolün analiz edilmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın üç ana hedefi bulunmaktadır; öncelikle, etik liderliğin Pakistan'ın Pencap bölgesindeki sağlık sektörü çalışanlarının psikolojik sermayesi, LMX ve içe yönelik motivasyonları üzerindeki etkilerini keşfetmek; ikinci olarak psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyonun, çalışanların performansı (hem kendilerine atanan hem de ekstra roller) ve yaratıcılık üzerindeki muhtemel etkilerini incelemek; üçüncü olarak ise etik liderliğin çalışanların performansı (hem kendilerine atanan hem de ekstra roller) ve yaratıcılık üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra, aracılıdırılmış etkilerinin de psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyonun potansiyel araçlar olarak göz önünde bulundurulması sureti ile değerlendirilmesidir. Bu çalışma kapsamında, etik liderlik, psikolojik sermaye, LMX, iş performansı ve yaratıcılık üzerine yapılmış olan çeşitli akademik çalışmalar tek bir çerçevede bir araya getirilmiştir. Yapılan bir anket yöntemini de kapsayan bu çalışmada, söz konusu çerçevenin daha sonra Pakistan'ın Pencap bölgesinde kamu sağlığı sektöründe çalışan bireyler bağlamında, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak, deneysel bir analizi de gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlar, etik liderliğin çalışanların iş performansı ve yaratıcılıkları üzerinde genel olarak doğrudan bir pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu; psikolojik sermaye, lider – üye etkileşimi (LMX) ve içe yönelik motivasyon üzerinde ise dolaylı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri, lider – üye etkileşimi (LMX) düzeyleri ve çalışanların içe yönelik motivasyonları üzerinde de pozitif bir etkisi olmakla birlikte, etik liderlik düzeyindeki bir artış, yukarıda bahsedilen bağımlı değişkenler düzeyinde de artışa neden olacaktır. Her üç aracı değişkenin çalışanların içe yönelik motivasyonu hariç, diğer bağımlı değişkenler ile arasında pozitif bağlantılar bulunduğu ortaya konmuştur. İçe yönelik motivasyon söz konusu olduğunda ise çalışanların ekstra rollerinde gösterdikleri performans ile içe yönelik motivasyonları arasında anlamlı bir bağlantı gözlemlenmemiştir. Dolayısıyla, içe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların ekstra rollerde gösterdikleri iş performansı üzerindeki etkiyi aracılıdırılmamaktadır.

Elde edilen sonuçlar aynı zamanda, etik liderliğin örgütlerde artmış olan yaratıcılık ve performansın yanı sıra, çalışanlar açısından yüksek düzeyde psikolojik sermaye ve içe yönelik motivasyon biçiminde görülebilecek olan bazı sonuçları da pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Böylelikle, çalışmanın bulgularının, sağlık sektöründe çalışan uzmanlar açısından, etik liderlik, LMX ve psikolojik sermayenin, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve performansın artırılmasında önemli faktörler olduğunu ispatladığı söylenebilir. Bu durum da genel olarak kamuya sunulan sağlık hizmetlerinin daha iyi bir biçimde sağlanmasının yanı sıra, örgütsel performansta iyileşmeyi de beraberinde getirir.

**Anahtar Kelimeleri:** Etik liderlik; psikolojik sermaye; yaratıcılık; motivasyon; performans; lider-üye etkileşim; kamu sağlık sektörü



**THE IMPACT OF ETHICAL LEADERSHIP ON CREATIVITY AND  
PERFORMANCE THROUGH PSYCHOLOGICAL CAPITAL, LEADER-  
MEMBER EXCHANGE, AND MOTIVATION**

**Doctoral Dissertation**

**Masood Nawaz KALYAR**

Department of Management Sciences, Institute of Social Sciences, İnönü University,  
Malatya, Turkey.

**Supervisor: Doç. Dr. Aydın USTA**

**ABSTRACT AND KEYWORDS**

Ethical leadership has become a hot topic in the field of organizational behavior and management, being discussed by several scholars with regard to its influence on individuals, groups and organizational outcomes. Organizations with primary motive to maximize shareholder's wealth (corporate businesses) or striving to provide promising services for societal welfare (public organizations) can never meet their goals if forgoing ethical perspective. Ethical leadership is one of the most important factors promising survival of organizations in today's dynamic work environment characterized by globalization, technological advancements, and competition. Literature suggests that ethical leadership, psychological capital, leader-member exchange (LMX) relationship and creativity is important to develop and sustain competitive advantages, and to ensure firm survival through better organizational performance achieved by greater levels of employees' psychological capital, job performance, and creativity. Health plays the key role in determining the human capital. Better health improves the efficiency and the productivity of the labor force, ultimately contributes the economic growth and leads to human welfare. Public sector health institutions of Pakistan are facing growing pressure to meet public demands efficiently while using limited financial and human resources. The focus of this study is to analyze the role of ethical leadership to promote creativity and to enhance job

performance of employees of health sector of Punjab, Pakistan. The present study has three objectives: first, to explore the effect of ethical leadership on psychological capital, LMX, and intrinsic motivation of health sector employees in Punjab, Pakistan; second, to examine the possible influence of psychological capital, LMX and intrinsic motivation on employee performance (in-role and extra-role) and creativity; third, to assess the mediated effects (besides direct effect) of ethical leadership for employee performance (in-role and extra role) and creativity by considering psychological capital, LMX, and intrinsic motivation as potential mediators. This study integrates the dispersed scholastic work on ethical leadership, psychological capital, LMX, job performance, and creativity into one framework. Using survey questionnaire, this framework is then empirically analyzed through applications of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) in the context of public health sector employees of Punjab, Pakistan.

The results show that ethical leadership has positive significant effect on employee job performance and employee creativity overall directly, and indirectly through psychological capital, leader-member exchange (LMX), and intrinsic motivation. Ethical leadership has also a positive effect on psychological capital of employees, level of leader-member exchange (LMX), and employees' intrinsic motivation in such a way that an increase in level of ethical leadership increases the levels of foresaid outcome variables. All three mediating variables were positively associated with outcome variables except for employee intrinsic motivation where it was not significantly linked with employee extra-role performance. Therefore, intrinsic motivation did also not mediate the effect of ethical leadership on extra-role job performance. Results suggest that ethical leadership reinforces several employee outcomes which can be seen in organizations in the form of enhanced creativity and performance as well as high amount psychological capital of employees and intrinsic motivation. Thus, findings of the present study prove ethical leadership, LMX, and psychological capital as important factors in promoting creativity and enhancing performance of health professionals, which in turn result in better organizational performance as well as provision of better health services to the general public.

**Keywords:** Ethical leadership, psychological capital, creativity, motivation, performance, leader-member exchange, public health sector

**PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE MOTİVASYON  
ARA DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ETİK LİDERLİĞİN YARATICILIK  
VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Masood Nawaz KALYAR

**İÇİNDEKİLER**

ONAY SAYFASI.....	iii
ONUR SÖZÜ.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET VE ANAHTAR SÖZCÜKLER.....	vi
ABSTRACT AND KEYWORDS.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
EK BÖLÜM LİSTESİ .....	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xix

**BİRİNCİ BÖLÜM**

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışmanın Arkaplanı.....	1
1.2. Pakistan'ın Sağlık Sektörü.....	4
1.3. Sorun Bildirimi .....	6
1.4. Araştırma Soruları .....	7
1.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	7
1.6. Çalışmanın Amaçları .....	8
1.7. Çalışmanın Kapsamı.....	8
1.8. Çalışmanın Sunuş Sırası .....	9

## İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR BİLGİ.....	10
2.1. Liderlik .....	10
2.2. Liderlik Teorileri .....	11
2.2.1. Büyük Adam Teorisi (1840s).....	11
2.2.2. Liderliğin Özellik Teorisi.....	12
2.2.3. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	14
2.2.4. Durumsal Liderlik Teorileri .....	18
2.2.5. Dönüşümsel Liderlik .....	23
2.2.6. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Kuramı.....	23
2.2.7. Etkileşimsel Liderlik .....	24
2.3. Etik Liderlik.....	25
2.3.1. Etik .....	25
2.3.2. Etik Liderlik Tanımı.....	25
2.3.3. Etik Liderliğin Temelleri.....	26
2.3.4. Etik Liderlik ve Diğer Liderlik Biçimleri .....	29
2.4. Lider-Üye Etkileşimi (LMX).....	40
2.5. Psikolojik Sermaye .....	51
2.5.1. Umut.....	52
2.5.2. Direnç .....	52
2.5.3. İyimserlik .....	53
2.5.4. Öz Yeterlilik.....	53
2.6. İçe Yönelik Motivasyon .....	59
2.7. Çalışanların Yaratıcılığı.....	65
2.7.1. Yaratıcılığın Tanımı .....	66
2.7.2. Bireysel Yaratıcılık ve Grup Yaratıcılığı .....	67
2.7.3. Yaratıcılık ve Yenilik .....	67
2.8. Çalışanların Performansı .....	70
2.8.1. İş Tanımındaki Rol Performansı .....	71
2.8.2. Ekstra Rol Performans .....	71

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	KAVRAMSAL İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER.....	73
3.1.	Etik Liderlik ve Yaratıcılık.....	73
3.2.	Etik Liderlik ve Performans .....	74
3.3.	Etik Liderlik ve Psikolojik Sermaye.....	75
3.4.	Etik Liderlik ve LMX .....	79
3.5.	Etik Liderlik ve İçe Yönelik Motivasyon .....	80
3.6.	Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık .....	81
3.7.	Psikolojik Sermaye ve Performans.....	83
3.8.	Psikolojik Sermaye'nin Aracı Rolü .....	84
3.9.	LMX, Yaratıcılık ve Performans .....	86
3.10.	LMX'in Aracı Rolü.....	87
3.11.	İçe Yönelik Motivasyon ve Yaratıcılık .....	87
3.12.	İçe Yönelik Motivasyon ve Performans.....	88
3.13.	İçe Yönelik Motivasyonun Aracı Rolü .....	89

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....	92
4.1.	Araştırmanın Tasarımı .....	92
4.2.	Örneklem ve Verinin Toplanması .....	93
4.3.	Yapısal Ölçüm .....	93
4.3.1.	Etik Liderlik .....	94
4.3.2.	Psikolojik Sermaye.....	95
4.3.3.	LMX .....	96
4.3.4.	İçe Yönelik Motivasyon .....	97
4.3.5.	Yaratıcılık.....	98
4.3.6.	İş Tanımındaki Rol Performansı .....	99
4.3.7.	Ekstra Rol Performansı .....	100
4.4.	Kontrol Değişkenleri .....	100
4.5.	Analiz Süreci .....	101
4.5.1.	Veri Girişi ve Taraması .....	101
4.5.2.	Yapısal Geçerlilik.....	101

4.5.3.	Yapısal Güvenirlik .....	102
4.5.4.	Analiz Teknikleri.....	102
4.5.5.	Model Uyumu İndeksleri .....	104

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

5.	ANALİZ VE SONUÇLAR.....	105
5.1.	Ön Veri Analizi .....	105
5.1.1.	Kayıp Değer Analizi.....	105
5.1.2.	Katılım Oranı.....	105
5.1.3.	Katılımcıların Profili .....	106
5.2.	Yapısal Geçerlilik .....	107
5.3.	Yapısal Güvenirlik.....	120
5.4.	Betimsel Analiz .....	121
5.5.	Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM).....	122
5.6.	Bulgular .....	124
5.6.1.	Doğrudan Etkiler .....	124
5.6.2.	Aracı Etkiler .....	133
5.7.	Bulguların Özetlenmesi .....	136

## **ALTINCI BÖLÜM**

6.	TARTIŞMA VE UYGULAMALAR .....	140
6.1.	Tartışma .....	140
6.2.	Uygulamalar .....	142
6.2.1.	Kuramsal Uygulamalar .....	142
6.2.2.	Pratik Uygulamalar .....	144
6.3.	Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalara İlişkin Öneriler .....	145

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

7.	SONUÇ .....	148
8.	TEZ KAYNAKÇASI.....	149

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Yol-Amaç Kuramının Liderlik Biçimleri.....	22
Tablo 5.1: İlçelere Göre Katılım Oranı.....	106
Tablo 5.2: Açımlayıcı Faktör Analizinde Etik Liderliğin Faktör Yüklemeleri.....	108
Tablo 5.3: LMX'in Faktör Yüklemeleri.....	109
Tablo 5.4: Öz Yetkinliğin Faktör Yüklemeleri.....	110
Tablo 5.5: Dirençliliğin Faktör Yüklemeleri.....	111
Tablo 5.6: Umudun Faktör Yüklemeleri.....	112
Tablo 5.7: İyimserliğin Faktör Yüklemeleri.....	113
Tablo 5.8: İçe Yönelik Motivasyonun Faktör Yüklemeleri.....	114
Tablo 5.9: İş Tanımındaki Rol Performansının Faktör Yüklemeleri.....	115
Tablo 5.10: Ekstra Rol Performansının Faktör Yüklemeleri.....	116
Tablo 5.11: Çalışanların Yaratıcılığının Faktör Yüklemeleri.....	117
Tablo 5.12: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 5.13: Cronbach'ın Alfası Değerleri.....	120
Tablo 5.14: Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar.....	121
Tablo 5.15: Model Uyumu İndeksleri ve Değerleri.....	123
Tablo 5.16: Yapısal Eşitlik Modellemesinin Sonuçları.....	125
Tablo 5.17: Etik Liderliğin Dolaylı Etkileri.....	135
Tablo 5.18: Hipotezlerin Kabulünün Özeti.....	137



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şema 1: Kuramsal Çerçeve.....	91
Şema 2: SEM Sonuçları.....	129

## EK BÖLÜM LİSTESİ

EK BÖLÜM – A: Anket (Türkçe Versiyon).....	170
EK BÖLÜM – B: Orijinal Anket.....	176
EK BÖLÜM – C: Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) Sonuçları.....	182
EK BÖLÜM – D: Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları.....	192
EK BÖLÜM – E: Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) Sonuçları.....	210
EK BÖLÜM – F: Tek Ara Değişken Kullanarak Analizin Sonuçları.....	218
EK BÖLÜM – G: Etik Liderliğin Doğrudan Etkisi.....	223

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>APC</b>	Average Path Coefficient	Ortalama Path Katsayısı
<b>ARS</b>	Average R-Square	Ortalama R-Kare Değeri
<b>AVE</b>	Average Variance Extracted	Çıkarılan Ortalama Varyans
<b>AVIF</b>	Average Variance Inflation Factor	Ortalama Varyans Büyütme
<b>CFA</b>	Confirmatory Factor Analysis	Doğrulamalı Faktör Analizi
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
<b>CR</b>	Critical Ratio	Bileşik Güvenilirlik
<b>DF</b>	Degree of Freedom	Serbestlik Derecesi
<b>EFA</b>	Exploratory Factor Analysis	Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index	Uyum İyiliği İndeksi
<b>GoF</b>	Goodness of Fit (Tenenhaus)	Tenenhaus Uyum İyiliği
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>LMX</b>	Leader-Member Exchange	Lider-Üye Etkileşimi
<b>OLS</b>	Ordinary Least Square	Sıradan En Küçük Kareler
<b>PCA</b>	Principal Component Analysis	Ana Bileşenler Analizi
<b>PLS</b>	Partial Least Square	Kısmi En Küçük Kareler
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation	Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü
<b>SE</b>	Standard Error	Standart Hata
<b>SEM</b>	Structural Equation Modelling	Yapısal Eşitlik Modellemesi

<b>SD</b>	Standard Deviation	Standart Sapma
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciennces	Sosyal Bilimler İstatistik Programı
<b>TLI</b>	Tucker Lewis Index	Tucker Lewis İndeksi
<b>UK</b>	United Kingdom	Büyük Britanya
<b>WHO</b>	World Health Organization	Dünya Sağlık Örgütü
$\chi^2$	Chi-Square	Ki-Kare İstatistiği

# **PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE MOTİVASYON ARA DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ETİK LİDERLİĞİN YARATICILIK VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Masood Nawaz KALYAR

## **1. GİRİŞ**

Bu bölümde organizasyonel açıdan etkili liderlik, daha spesifik olarak etik liderliğin önemi hakkında araştırma ihtiyacının gerekliliği ortaya konulmaktadır. Güncel bazı örnekler verilerek etik liderlik olgusu ile çalışanların psikolojik sermaye, yaratıcılık ve performans düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmakta ve çalışanların organizasyonel performansa katkılarının düzeyi açıklanmaktadır.

### **1.1. Çalışmanın Arkaplanı**

Hem kamu hem de özel sektör organizasyonlarında çalışanlara ahlak ve etik ilkeleri benimsetmek ve toplum değerlerini tehlikeye sokacak eylemlere dikkat çekilmesi liderlerin ve yöneticilerin esas sorumluluğudur (Chandler, 2009: 70). Liderlerin ahlaklı ve etik davranmasının gerekliliği bilinmesine rağmen bazı kamu ve özel sektör kuruluşlarında hala devam eden etik dışı iş davranışları görülebilmektedir. Toplumun etik disiplini ile ciddi biçimde ilgilenmesinin gerekliliği medya yayınlarından anlaşılmaktadır. Neticede etik dışı uygulamalar ve olaylar yönetim uzmanlarının dikkatini çekmektedir. Mevcut bazı klasik çalışmalarda etik dışı iş davranışların çalışanların olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmesi konusunda liderlerin sorumlulukları bulunmaktadır (Davis vd., 2006: 408). Davranışsal etik disiplini; ruhsal ve sosyal ilişkileri, bilişim ve davranış açısından incelemeyi önermektedir. Organizasyonel etik davranış ve performans ile ilgili etik liderliğin gizli boyutlarını araştırıp ampirik data ile test ederek gerçeğini öğrenmek bu bakımdan önemlidir (Mayer vd., 2009: 01).

Etik liderliğin bireysel, grup ve organizasyonel iş sonuçlar üzerindeki etkisi açısından organizasyonel davranış ve yönetim alanındaki uzmanlar tarafından incelenmesi gittikçe sıcak bir konu olarak görülmektedir (Trevino vd., 2003: 6). Kâr amacıyla iş yapan özel şirketler ve kamuya hizmet vermek için çalışan kamu örgütleri etik ilkeleri bıraktığı zaman kendi stratejik amaçlarına hiç ulaşamayabilir. Etik boyutlar grup liderlerine organizasyon ve strateji düzeyinde rehberlik etmelidir. Çünkü belirlenen amaçların stratejilere uyumlu olması gerekir. Bu konuda da etik ilkeler çalışmalara katkı sağlamaktadır. Üstelik dünya çapında bazı organizasyonlarda etik skandalların yaşanması etik davranışın özellikle etik liderlik davranışının önemine artırmaktadır (Brown vd., 2006: 955). Diğer bireysel ve çerçevesel faktörlerin dışında liderlik, astların davranış tarzını etkileyerek ve yönlendirerek etkilemektedir. Liderlik krizmatik, vizyoner, hizmetçi, transformasyonel, yetki verme vb (Burke vd., 2006: 291) biçimde ve kapsamlı geniş bir kavramdır ama bu çalışmada liderliğin sadece etik boyutu ele alınmaktadır.

Kamu ve özel sektör organizasyonları toplum, davranışı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etki sahibidir. Pozitif ve sorumlu faaliyetler bütün toplum veya topluluğun belli bir birimine faydalar getirmektedir. Benzer biçimde sorumsuz söz konusu davranışlar kötü sonuçlara yol açabilir. Örnek olarak WorldCom, Enron, Bears Sterns, Lehman Brothers, Nortel ve Dynegy gibi şirket skandalları liderlerin ve yöneticilerin etik dışı davranışları sebebiyle ortaya çıkmış; işsizliği artırarak ve şirketleri yok ederek, ekonomik krizlere yol açmıştır. Bu organizasyonların yönetimi, kurumlarında finansal hesaplara sahteliği katması, borç ve varlıkların yanlış tanıtılması, kârın şişirilmesi, işçi ve çevresel standartların ihmal edilmesi, iç bozulma ve yolsuzluk gibi ahlaksız ve sorumsuz eylemleri icra etmiştir. Üst yönetim kendi mefatlarına bakmış ve kendi kötü işlerin paydaşları üzerinde olumsuz etkisini etik dışı olarak yansıtmıştır. Bu skandallar nedeniyle organizasyonların durumlarının kötüleşmesi; bu organizasyonlarda iyi yönetim ihtiyacını artırmaktadır. Üstelik tüm bu olumsuzlukların neticesinde binlerce işçi işten atılıp ağır ekonomik kriz yaratarak yirmibirinci yüzyıldaki ekonomik gerilemenin büyük nedenlerinden birisi olmuştur. Bu durum devlet ve kamu hizmeti kuruluşlarında işsizlik yaratarak toplumu güç bir durumda bırakmıştır. Yunanistan, Avustralya, Almanya, ve ABD dahil birkaç ülkenin

ekonomik göstergilerinde düşüş görülmüş; aynı zamanda bu durum kamu politikacılarını bu uyumsuz duruma çözüm üretmek zorunda bırakmıştır.

Özel sektörde olduğu gibi kamu kurumları, ajansları ve organizasyonlarında da etik dışı ve sorumsuz eylemleri konusunda yüzlerce örnek verilebilir. Kamu görevlileri (örgütsel liderler, yöneticiler, patronlar vb.) kendi güç ve otorite genişliğine bağlı olarak bütün eylem ve kararlarından sorumludurlar ve davranışlarıyla kamuyu etkilemektedirler. Bu nedenle bütün kararlar ve faaliyetleri etik disiplini çerçevesinde olmalıdır. Çünkü bu tür olumsuzluklar organizasyon tipi farketmeden, kamu görevlilerini yasal pozisyon sınırları dışına çıkarabilmektedir. Bazen formal kurallar, talimat ve yasalar kuruluş elemanları için yeterli olmayabilir; bu nedenle pozisyona bağlı güçlerin yanlış kullanılmaması için profesyonel etiğe gereksimleri vardır (Moti, 2013: 20). Mesleki etik davranışının normları, İngilteredeki Nolan Komitesi tarafından halkın iyiliği için kamu görevlilerinin etik çerçevede çalışması amacıyla oluşturulmuştur. Bu anlayış yedi ilkeye dayanmaktadır ve bunlar; açıklık, entegrasyon, hesap verilebilirliği, dürüstlük, özverlilik, tarafsızlık ve liderliktir (www.gov.uk 15-11-2014). Bu prensiplere göre kamu görevlilerinin kendi eylemleri ve kararları toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek zorundadır; çünkü bunlar kendi mefatlari için değil vatandaşlara hizmet vermeleri için belirlenmektedir. Bu nedenle güven, gayret ve etik özellikleri yanında, dürüst, özverili, tarafsız olarak, yasal ve etik ilkelere dayanarak kendi iş arkadaşları ve alt çalışanları ile birlikte örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar.

Etik liderlik kavramı “kişiler arası ilişkilere ve çalışan davranışlarına örneklik teşkil eden ayrıca karar vermede iki yönlü iletişimi kullanan ve izleyenlerin davranışlarını geliştiren bir liderliktir” olarak ifade edilebilir (Brown vd., 2005: 120). Tanıma göre “örnek oluşturan dürüst davranış” bir amaca ulaşmak için genel olarak iyi algılanan ve kabul edilen bir davranıştır. Eğer bir lider iyi algılanmayan ve etik dışı bir faaliyet yürütürse bu davranış lideri bir zor durumda bırakmasa bile çalışanlarının hoşuna gitmez. Etik liderlik davranışının sevgilenmesi çalışanlara gayret, motivasyon, yaratıcılık ve inovasyon yoluyla bireysel performansı geliştirmek için fırsat vermektedir (Ma vd., 2013: 1410). Bu nedenle kamu hizmeti, toplumda lider ve

yöneticilerin kimliği, ile moral, karar verme yeteneği, yaratıcılık ve inovasyon ahlak ve etik ile bağlıdır denilebilir (Lewis vd., 2005: 21).

## **1.2. Pakistan'ın Sağlık Sektörü**

Pakistan'ın sağlık hizmeti sunum sisteminde devlete ait, özel, kar amacı güden ve gütmeyen hizmet sağlayıcıları bulunmaktadır. İl ve ilçelerdeki sağlık müdürlükleri, kısmen ya da tamamen devlet tarafından yürütülen örgütler, sosyal güvenlik kuruluşları, sivil toplum kuruluşları (STK'lar) ve özel sektör, genellikle belirli hastalıklara özgü mekanizmaları dikey olarak yönetmek suretiyle finansman ve hizmet sağlamaktadırlar. Ülkenin sağlık sektörü aynı zamanda sağlık hizmeti sunumunda görülen kentsel - kırsal kesim eşitsizliklerine ve şehir dışındaki bölgelerde yetersiz olan sağlık müdürleri, hemşireler, paramedikler ile vasıflı ebelerden kaynaklanan, dengesiz denilebilecek bir iş gücüne de sahiptir. Pakistan hükümeti geçtiğimiz 10 yıl içerisinde, gayri safi yurtiçi hasılasının %3'ünden daha azını sağlık sektörüne tahsis etmiştir (WHO, 2015). Ayrıca, zaten kısıtlı olan bu bütçenin %45'i daha çok üçüncü basamak hastanelerde sunulan tedavi hizmetlerine harcanmıştır. Böylesi bir manzara karşısında, özellikle aile planlama hizmetlerinin sağlanmasında, hükümet de özel sektörün önemini tanımaya başlamıştır. Pakistan'daki sağlık hizmetlerinin sağlanmasında özel sektörün son derece baskın olması, özel sektöre ait olan sağlık kuruluşlarının da Pakistan vatandaşlarının temel sağlık ihtiyaçlarını karşılayabilme misyonu ve gündemini gözden geçirmelerine neden olmuştur. Gitgide artmakta olan bu baskı, devlete ait sağlık kuruluşlarının, ellerinde olan kaynakları verimli bir biçimde kullandıklarından emin olmak adına daha çok çalışmalarını da gerektirmektedir. Bu noktada, örgütsel performansın bireysel çalışanların, grupların ve ekiplerin toplam performansından oluştuğu belirtilmelidir. Dolayısıyla, liderler de bireylerin performanslarını artırmak, bu şekilde genel olarak örgütün de daha iyi bir performans göstermesini sağlamak için ağır koşullarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Sağlık, beşeri sermayenin belirlenmesinde anahtar role sahiptir. Daha iyi sağlık koşulları iş gücünün etkinliğini ve verimliliğini artırıp, nihayetinde ekonomik büyümeye de katkıda bulunur ve insanların refah seviyesini yükseltir. Daha iyi, daha vasıflı, daha etkili ve daha verimli beşeri sermaye kaynakları elde edebilmek için,



hükümetler de sağlık hizmeti kuruluşlarını destekler. Bu bağlamda, sağlık hizmetleri masraflarının bir kısmı veya tamamı da kamu sektöründe karşılanmaktadır. Sağlık ekonomik büyüme ve kalkınmada oynadığı rol, çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Finlay (2007: 126), sağlığın gerçekten de ekonomik kalkınmada bir rol oynadığını açıklamıştır. Bununla birlikte, sağlığın eğitimi teşvik edici etkileri sayesinde ekonomik büyümeyi de etkilediğini göstermiştir. Bu ifadeleri bir adım ileriye taşıyan Finlay, sağlıklı bireylerin daha uzun yaşadığını ve eğitime yatırım yapmak için daha istekli olduklarını, bunun sonucunda eğitimden uzun vadede, daha vasıflı çalışanlar ve daha yüksek ücretler biçiminde faydalanılabileceğini de belirtmiştir. Eğitimin ekonomik çıktıları, sağlığın da eğitimi etkilediği pek çok çevrede kabul gören bir ifadedir. Sağlık hizmetlerinin daha iyi olması, çocukların okula devamlılığını bile etkilerken, sağlık durumlarındaki sorunlar hem doğrudan bilişsel potansiyellerine zarar verecek, hem de devamsızlığa, derslerde dikkat eksikliğine ve okulu erken bırakmalarına neden olacağından dolayı eğitimlerini de sarsacaktır. Ayrıca, düşük ölüm oranı ve uzun yaşam süresinin sahip olduğu etkiler sayesinde, eğitim üzerinden beşeri sermayeye yatırım yapma fikri de desteklenmiş olacaktır. Söz konusu bu etki, bireylere sağlanan faydaları da artırır (Bloom vd., 2004: 9). Sağlık, iş verimliliği için bir temel teşkil eder. İyi sağlık durumunun toplam çıktı üzerinde olumlu, yoğun ve istatistik olarak anlamlı bir etkisi de bulunur. Çalışanların verimlilikleri yalnızca kuvvet ve dayanıklılık gibi fiziksel kapasiteleri sayesinde değil, aynı zamanda bilişsel işleyiş ve muhakeme kabiliyeti gibi zihinsel kapasiteleri ile de artırılabilir (Bloom vd., 2005: 15).

Yukarıda da belirtildiği gibi, ulusal ölçekte bireyleri sağlıklı hale getirmek ve sağlıklı kalmalarından emin olmak gibi hedefleri ile sağlık sektörü çok büyük önem taşımaktadır. Nihayetinde, bireylerin çabaları örgütlerin de genel performansına katkıda bulunacağı için, bireysel ve örgütsel hedeflerin aynı çizgide yer alması, liderliğin de uzun vadede hedeflere ulaşma konusunda başarılı olacağı anlamına gelmektedir. Performansın sağlık sektörü kapsamında birincil öneme sahip olması ise etik liderliğin örgütün tüm seviyelerindeki hedefleri aynı çizgiye taşıması, psikolojik sermayeyi pekiştirerek personeli motive etme ve etkili kişiler arası alışveriş ilişkileri aracılığıyla personel ile işbirliği kurma gibi konulardaki potansiyeline dikkat çeker. Performans konusunda özellikle yaratıcı performans özel bir öneme sahiptir; araştırmacılar ve

kamusal sağlık alanındaki politika belirleyicileri, sağlık hizmetlerinin sağlanmasında yaratıcı süreçlerin olmasının, nüfusun hem sağlık durumunu hem de yaşam kalitesini iyi yönde etkileyeceği konusunda hemfikirdir. Lane ve Glassman (2007: 945-946) yaratıcılığın ve yenilikçiliğin, vatandaşların daha iyi yaşam kalitesine sahip olma ve hem bireysel, hem de örgütsel performansı artırma noktalarında, daha iyi verimlilik sağlayacağını öne sürmüştür. Ancak, yaratıcılığı teşvik eden ve hem teknolojik hem de örgütsel açılardan yeniliklerin uygulanmasını kabul eden bir ortamın yaratılması zaruridir. Yaratıcılığın ve yenilikçiliğin teknolojik yönleri yeni medikal araçların, cihazların ve/veya medikal ekipmanların ortaya konmasına ve edinilmesine odaklanmaktadır. Diğer yandan, yaratıcılığın örgütsel yönünde ise yönetimden hizmet sağlanmasına kadar tüm yolları, prosedürleri ve biçimleri kapsayan bir süreç vardır. Kamusal sağlık alanındaki politika belirleyicileri daha iyi sağlık hizmetleri sunabilmek adına verimli sağlık politikalarını saptayıp yürürlüğe sokarken, pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu noktada, bu çalışmada da etik liderlik, LMX ve psikolojik sermayenin, yaratıcılığın desteklenmesinde ve sağlık alanındaki profesyonellerin performanslarının artırılmasında önemli faktörler olduğu, bu faktörler sayesinde nüfusun geneline daha iyi sağlık hizmetleri sunulacağı öne sürülmüştür.

### **1.3. Sorun Bildirimi**

Etik liderlik; çalışanların yaratıcılığı (Brown vd., 2005: 117) ve performansı (Zhang vd., 2013: 293) için zorunlu bir unsurdur. Bu bağlamda etik liderlik ahlak, özerklik ve insanları yönlendirmeyi ve çalışanların yaratıcılık sürecinde karşılaşabileceği güçlük, çatışma ve etik ikilemler; dikkate almaktadır (Yidong ve Xinxin, 2013: 444-445) ve böylece alt çalışanların yaratıcılığı, motivasyon (Ma vd., 2013: 1410), lider-üye etkileşimi (Wayne vd., 1997: 83) ve psikolojik sermaye (Thompson ve Bunderson, 2003: 572) vastasıyla yükseltebilir. Alt çalışanlara etik bir liderlik örneği sağlanılırsa; bu durum iş faaliyetlerini yüksek motivasyonla ele alan çalışanların, liderleri tarafından olumlu bir şekilde etkilenmesini, çalışanların kendi kapasitelerine güvenmelerini kişilerarası etkileşim ilişkilerinin iyi olduğu bir çalışma ortamını yöneltebilir. Böylece etik liderlik etkili ve verimli yaratıcı bir iş performansını sağlar. Ancak, davranışsal etiğin ortaya çıkardığı bu disiplin ampirik verilerle tanımlayıcı istatistikî bilgileri gerektirir; böylece örgütsel etik davranışı ve performansı

açıklayan etik liderliğin gizli boyutlarını keşfetmek için araştırmacılara bir görüş açısı kazandırılmış olur (Mayer vd., 2009: 01). Verilerin niceliksel çeşitliliğini kullanarak, lider-üye etkileşimi, psikolojik sermaye ve motivasyon aracıyla çalışanların yaratıcılığı ve performansını artırmayı teşvik eden etik liderliğin rolünü test etmek bu çalışma açısından bir girişimdir.

#### **1.4. Araştırma Soruları**

Çalışmanın araştırma soruları şunlardır,

- Etik liderlik ile bireysel performans arasında ilişki var mıdır?
- Etik liderlik ile bireysel performans ilişkisi çalışanların psikolojik sermayesinden etkilenmekte midir?
- Etik liderlik ile bireysel performans ilişkisi lider-üye etkileşimininden etkilenmekte midir?
- Etik liderlik ile bireysel performans ilişkisi çalışanların iç-motivasyonundan etkilenmekte midir?
- Etik liderlik ile bireysel yaratıcılık arasında ilişki var mıdır?
- Etik liderlik ile bireysel yaratıcılık ilişkisi çalışanların psikolojik sermayesinden etkilenmekte midir?
- Etik liderlik ile bireysel yaratıcılık ilişkisi lider-üye etkileşimininden etkilenmekte midir?
- Etik liderlik ile bireysel yaratıcılık ilişkisi çalışanların iç-motivasyonundan etkilenmekte midir?

#### **1.5. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmada teorik açıdan aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş olup bu hipotezler ampirik data ile test edilmektedir;

- Etik liderlik ile çalışanların performansı arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Etik liderlik ile bireysel yaratıcılık arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Etik liderlik ile iş görenlerin psikolojik sermayeleri arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

- Etik liderlik, lider-üye etkileşimi olgusu üzerinde etkilidir.
- Etik liderliğin çalışanların iç-motivasyonu üzerinde etkisi bulunmaktadır.
- Etik liderliğin, lider-üye etkileşimi, bireysel psikolojik sermaye ve iç-motivasyon aracılığıyla çalışanların performansı ve yaratıcılığı üzerinde etkisi vardır.

## **1.6. Çalışmanın Amaçları**

Çalışanlar her zaman organizasyonun hedefleri ve performansını gerçekleştirmek için çalışma faaliyetlerini gerçekleştiren, bireysel esas rolünü oynayan örgütün önemli bir unsuru olarak görülmüştür. Çalışanlar, eğer iyi çalışırsa, kendilerini gerçekleştirmektedirler; çünkü onların performans sonuçları esas olarak işverenin ve liderin ortak başarıları ile ilişkilidir (Piccolo vd., 2012: 578). Schyns vd. (2013: 138-140) a göre yetersiz liderlik davranışları astlarına zarar vermektedir. Bu tür liderlerin eylemleri ve tutumları etik norm ve değerlerin olmadığı zamanlarda çalışanlarının iş davranışları üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır. Bu nedenle, liderler çalışanlarını yönetirken ahlak ve etik ilkelere uymalı ve çalışanlarına yüksek psikolojik sermaye, motivasyon ve lider-üye etkileşimini sağlayan güçlü bağlantılar kurmalıdır. Bu çalışmanın amacı mevcut literatür çerçevesinde etik liderlik, çalışanların psikolojik sermayesi ve motivasyonu, lider-üye etkileşimi ile bunların çalışanların yaratıcılığı ve performansı arasındaki bağlantı ortaya koymaktır. Teorik çerçeveyi geliştirdikten sonra önerilen bütün hipotezler ampirik data kullanılarak test edilmektedir. Değişkenler arasında direkt bağlantı kurmanın yanında; bu çalışma psikolojik sermaye, motivasyon ve lider-üye etkileşimi aracıyla etik liderliğin çalışanların yaratıcılığına ve performansına etkisi ampirik data ile test edilmektedir. Bu çalışmanın teorik çerçevesini geliştirilmesi ve incelenmesi sosyal etkileşim teorisi (SET), sosyal öğrenme kuramı (SÖK), bilgiyi işleme kuramı (BİK), ve etik liderlik teorileri ile bağlantılıdır.

## **1.7. Çalışmanın Kapsamı**

Bu çalışma özellikle Pakistan'ın Pencap bölgesindeki devlet hastanelerinde çalışan sağlık personeli üzerinedir. Kesitsel olarak toplanan veriler Aralık 2014 ve Mart 2015 tarihleri aralarında elde edilmiştir. Veriler, Chiniot, Dera Ghazi Khan, Faisalabad,

Jhang, Lahore ve Multan olmak üzere, Pencap'taki altı ilçeden toplanmıştır. Bu noktada, etik liderlik, çalışanların yaratıcılığını ve hem iş tanımlarındaki rollerinde, hem de ekstra rollerindeki performanslarını teşvik etmek amacıyla analize tabi tutulmuştur. Etik liderlik çalışanların psikolojik sermayeleri, içe yönelik motivasyonları ve LMX'lerinin bir öncülü olarak incelenmiştir. Dahası, psikolojik sermaye, içe yönelik motivasyon ve LMX, etik liderliğin çalışan yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkileri açısından, doğrudan etkilerinin de ötesinde, potansiyel birer aracı olarak değerlendirilmiştir. Bu zeminde, çalışmanın bulguları Pakistan'daki sağlık sektörü ile sınırlandırılmıştır.

### **1.8. Çalışmanın Sunuş Sırası**

Bu çalışmada yedi bölüm bulunmaktadır. Birinci bölüm, çalışmanın arka planını, Pakistan'daki sağlık sektörünü, problemin tanımını, araştırma sorularını, araştırma hipotezlerini, çalışmanın amaçlarını, çalışmanın önemini, kapsamını ve sunuş sırası içermektedir. İkinci bölümde liderlik, liderlik kuramları, etik, etik liderlik, psikolojik sermaye, psikolojik sermayenin boyutları, lider – üye etkileşimi (LMX), içe yönelik motivasyon, yaratıcılık, yenilikçilik ve iş performansına ilişkin bir literatür taraması sunulmuştur. Üçüncü bölümde literatür taramasındaki ifadelerle dayanarak kurulan mantıksal bağlantılar ile tutarlı ve kapsamlı bir biçimde önerilen hipotezler yer almaktadır. Dördüncü bölüm, metodolojiyi ve araştırmanın tasarımını (evreni, örnekleme, veri toplama prosedürleri), değişkenlerin ölçümlerini (etik liderlik, psikolojik sermaye, LMX, içe yönelik motivasyon, iş tanımındaki roller ve ekstra rollerdeki performanslar ile yaratıcılık), güvenilirlik, geçerlilik ve veri analiz tekniklerini içermektedir. Beşinci bölüm ön verileri, betimleyici istatistikleri, yapıların güvenilirlik ve geçerliliklerini, sonuçları, bulguları ve tüm sonuçların bir özetini içerirken, altıncı bölümde tartışma, uygulamalar, sınırlılıklar ve gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır. Son olarak, yedinci bölümde çalışmanın sonucu sunulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR BİLGİ

Bu bölümde liderlik, etik liderlik, psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi (LMX), içe yönelik motivasyon ve performans kavramlarına ilişkin tanımlar sunulmakta ve gerekli açıklamalar yapılmaktadır.

### 2.1. Liderlik

Chemers (1997: 23) liderliği “bir kişinin belirli bir görevi başarı ile tamamlamak amacıyla diğerlerinin yardım ve desteğine başvurduğu sosyal etki süreci” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın yanı sıra, literatürde liderliğe dair pek çok çeşitli tanım bulunabilir; ancak bunlar altı tane kör adamın bir fili dokunarak tanımlamaya çalıştığı o meşhur hikâyeye gibidir; hepsinin bakış açısı ancak kendi görüş ve deneyimini yansıtabilir (Winston ve Patterson, 2006: 7-8). Liderlik üzerine yapılan ayrıntılı bir tanım, lideri bir ya da daha fazla birey olarak gösterir; bu kişi/kişiler becerilerini, bilgilerini, kabiliyetlerini, duygularını, hedeflerini ve heveslerini, kurumun misyonu ve vizyonu ile aynı düzeye getirmek bağlamında kendilerinin takipçileri ya da astları olarak adlandırılan diğer bireyleri seçer, eğitir, donanımlarını sağlar ve onların üzerinde bir etki yaratırlar (Winston ve Patterson, 2006: 7). Daha basit bir deyişle, liderlik insanların düşünce yapılarını değiştirme ve onlara, örgütsel hedeflere daha etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için yol gösterme yöntemi ya da mekanizmasıdır. Bahsedilen etkiyi yaratan kişiye lider, etkilenen diğer kişiye ise takipçi adı verilir. Her kurumdaki liderler o kurumun performansı açısından hayati önem taşırlar; aynı zamanda ekip oluşturmaları, bu ekipleri yönlendirmeleri, onlara örnek olmaları, ilham vermeleri ve takipçileri tarafından kabul edilmeleri de gerekmektedir (Adair, 2004: 119-121). İlham ve motivasyon aracılığıyla bireyleri yönlendirmek ve onlara liderlik etmek için, lider niteliğindeki kişinin gerekli bilgi, beceri ve uzmanlığa ihtiyacı vardır. Engin bilgisi ve uzmanlığı sayesinde, bir lider ortak bir hedefe ulaşmak için çalışan ekipleri organize eder. Hedefe ulaşmak konusunda ise heves, dürüstlük, adalet, motivasyon ve özgüven bir liderin olmazsa olmaz nitelikleri arasındadır.

Özelliklerden davranışsal kuramlara, olumsuzluktan durumsal kuramlara, dönüşümselden etkileşimsel kuramlara ve katılımcı kuramlardan bağıntısal kuramlara, liderlik kavramını aydınlatacak pek çok kuram literatürde hâlihazırda bulunmaktadır.

Bununla birlikte, liderin kurumun başarısında ya da başarısızlığındaki rolü yadsınamaz; çünkü ortak hedeflere ulaşmak konusunda çalışanlara yön gösterecek olan kişi liderin ta kendisidir. Kişinin vizyonuna, bilgeliğine, dakiklığına ve dürüstlüğüne bağlı olarak, etkili liderlik astlar arasında yaratıcılığı şekillendirmek ve ortaya koymak açısından büyük önem taşır. Aynı şekilde, etkili liderlik, lider-üye etkileşim ilişkisini canlandırır, psikolojik sermayeyi güçlendirir ve nihayetinde hem bireysel hem de örgütsel olarak performansın yükselmesine yardımcı olacak prososyal ve içe yönelik motivasyon düzeylerini artırır. Farklı bağlamlarda özellik, davranışsal, etkileşimsel, dönüşümsel, katılımcı ve bağıntısal liderlik kuramlarını deneysel olarak sınavan ve ortaya koyan çalışmalar bulunsa da bu çalışma etkin liderliğin pek de keşfedilmemiş iki yanı üzerine odaklanmaktadır; psikolojik sermaye, motivasyon ve çalışan yaratıcılığı ve performansı ile bağlantılı olarak etik liderlik ve lider – üye etkileşimi.

## **2.2. Liderlik Teorileri**

Liderlik çok eski kavramlardan birisidir. Maalesef eski olmasına rağmen bilimsel ilgiyi 19. yüzyıldan önce üstüne çekememiş. Zaman geçtikçe liderlik ile ilgili bazı teoriler geliştirilip sunulmuştur. Bunlardan önemli olan birkaç liderlik teorisi aşağıda sunulmuştur.

### **2.2.1. Büyük Adam Teorisi (1840s)**

Thomas Carlyle tarafından popüler olarak görülen ve lideri bir kahraman olarak tanıtan büyük adam teorisi, liderlik teorilerinin başında gelen ilk teoridir. Büyük adam teorisi bazı büyük kişilerdeki özelliklerin tarihsel ilerleme ve geliştirmenin temel unsur olduğunu söyler ve bunların değişim ajanı olduğunu düşünür. Büyük adam teorisine göre evrimsel devrim, tarihsel geliştirme ve ilerleme için insanlık tarihi, büyük adamların rolünün önemini ileri sürer. Bu büyük adamlar yığınları yönetme ve kontrol etme yeteneklerine sahiptir ve amaçların gerçekleştirilmesi için onlara stratejik yolu da göstermektedirler (Carlyle, 1993: 207-209). Büyük adam teorisine göre lider olunmaz lider olarak doğulur. Terorinin bu düşüncesi bazı siyasi ve askeri liderlerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Değerlendirmelerin sonucuna göre lider; olayları meydana getirmek için kişilere emreden, ilerleme için yol gösteren ve kişileri

kontrol eden otoriter bir kişi olarak açıklanmaktadır. Ancak Thomas Carlyle'in sunduğu büyük adam teorisi Herbert Spencer tarafından kabul edilmemiştir. Herber Spencer'a göre tarihsel olaylar, ilerlemeler, geliştirmeler ve devrimler liderlerin eylemlerinin sonucu değildir. Bunlar sadece dönemin ihtiyacı ve bazı olaylar silsilesin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ona göre tarih, olayların bir dalgasıdır ve zamanının gelmesi bu olayları ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, karizmatik bazı kişilerin gerçek anlamda büyük lider olduğu söylenilemez.

Büyük adam teorisi liderlerin ve büyük adamların şahsiyetinde bulunan bazı şahsi özelliklerinden bahsetmektedir; ve bu özelliklerin iyi bir liderin niteliklerinden olduğunu söylemektedir. Büyük adam teorisi sadece ünlü olan bazı liderlerde var olan şahsiyet özelliklerini açıklar; ancak bu teori bir kişinin nasıl iyi bir lider ya da büyük adam olunacağı hakkında hiçbir yol göstermemektedir. Kısaca, bu teori şahsiyet analizi yapıp 19. yüzyılda liderlik düşüncesini sunmak dışında "iyi bir lider nasıl olunur" bu konuda hiç bir geçerli açıklama yapmamaktadır.

### **2.2.2. Liderliğin Özellik Teorisi**

Özellik kapsamlı teoriler; liderler ve onların özellikleri üzerinde yapılan ilk çalışmalardandır. Liderlerin özellikleri hakkında iyi geliştirilen hipotezlere göre bu teoriler liderlerin kişilik özelliklerine odaklanmıştır (Freenor, 2006: 830-832). Liderliğin özelliği konusunda çalışan araştırmacılar; başarılı olan liderlerin şahsiyetinde var olan belirli özelliklerini tarif etmeye ve açıklamaya çalışmışlardır ve iyi bir lider için bu belirli özelliklerin zorunlu olduğunu savunmuşlardır. İlk olarak, Stogdill (1948: 35-71) bireylerde kişilik etkileşiminin ve durumsal değişkenlerin liderliği tanımlamaya katkı sağladığını ileri sürmüştür. Sonra 1974'te çeşitli çalışmalar yaparak bireylerin şahsiyet etkileşimi hakkındaki kendi önerisini kanıtlamış ve liderliğin açıklanmasında şahsiyet özellikleri ve durumsal eylemlerin önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Stogdill dışında bazı araştırmacılar da şahsiyet özellikleri hakkında kendi fikirlerini sunmuş ve yeterli deneysel sonuçlarla kendi düşüncelerini ispat etmişlerdir. Liderliğin özellik perspektifleri arasında en popüler model Beş Faktör Modeli'dir. Beş faktör modelinin diğer adı Beş Büyük şahsiyet Özellikleri veya Beş Etmen Modeli'dir ve bu model büyük kapsamlı beş şahsiyet özelliklerinden bahsetmektedir. Bu şahsiyet



özellikleri 1) deneyime açıklık, 2) sorumluluk, 3) dışadönüklük, 4) uyumluluk, ve 5) duygusal dengesizliktir. Deneyime açıklık bir kişinin deneme isteği, yeni yol bulması, problemlere olagandışı çözümleri kabul etme yeteneği, idrak ve duygusal yönden yeni fikirlerini denemeye hazır olmasıdır (LePine vd., 2000: 565). Sorumluluk özelliğine sahip liderler zeki, meraklı, fikir sahibi, maceraperest, görevlerini ve hedeflerini tamamlamak için ihtiraslıdır. Sorumluluk belirsiz ve zor durumlarda liderlere disiplin, düzenlenme, görevine saygı ile bağlı olma ve kendini güven içinde hissettirmesidir (Mount ve Barrick, 1995: 153). Bu tür özelliğin sahibi olanlar çok planlı bir şekilde kaynakları organize eder ve yüksek performans gösterirler. Sonuç olarak bireysel performans organizasyonun performansına katkı sağlamaktadır. Kaynakları sıkıca planlama ve örgütlenme, aksama riskini azaltarak zarara karşı bir çare olmaktadır. Dışadönüklük kişilerin sosyal meşguliyeti olarak tanımlanmaktadır. Dışadönük kişiler yüksek halk ilişkisi ve dışarıya çıkış eğilimi sahibidir. Onların kalabalıklara yönelik konuşma yeteneği ve fikrini paylaşma isteği yüksektir; hem de halk arasında kendilerini iyi hissetmektedirler. Dışadönük kişiler hem tek başına hem de gruplarla çalıştığında gayret gösterir, zevk ve enerji almaktadırlar (Gosling vb., 2003: 504). Dışadönüklüğün tersi içedönüklüktür. İçedönük kişiler sosyal değildir ve onlar dışarıya çıkmakta tereddüt ederler. Dolayısıyla, içedönük kişiler kalabalıktan uzakta durur ve grup yerine tek başına çalışmayı tercih ederler. Uyumluluk bireylerin şefkat, sempati, ilgili ve yardımseverliğini temsil eder. Uyumlu kişiler diğerlere yardım eder, onlara inanır, onlar dikkate alır ve dost gibi davranır. Yumuşak kalpli olduğu için, uyumlu kişiler diğer insanlara onların rahatta olduğunu hissettirir, hem onların duygularını anlar ve saygı gösterir hem de sempatik davranır (Rothmann ve Coetzer, 2003: 69).

Modellin son özelliği duygusal dengesizliktir. Duygusal dengesizlik ya da nevrotilik birerlerin duygusal yetersizliği olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliğe sahip kişilerin morali çabuk bozular, duyguları hızlı değişir, çok kolay öfkelenir ve olumsuz durumlardan çabuk etkilenirler. Bu kişilik özelliği stresli ve zarar verici durumlarda kişinin kendini toplanması için yardım sağlar (Jeronimus vd., 2014: 751). Duygusal denegeszizliler normal durumların bile zararlı ve tehlikeli olduğunu düşünür hatta düşkünlüğünün küçük bir dalgası da onları ümitsiz kılabilir. Duygusal dengeye sahip olanlar duygusal denegeszizliği olanlara göre duygusal tepkilerde nispeten sabittir ve yüksek nevrotilikler gibi çabukça bozulmamaktadırlar.

### 2.2.3. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal teoriler, liderliğin özellik görüşünden farklı çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Özelliğe dayanan düşünceler ve teoriler liderliğin kişiliği ile ilgili özelliklerine odaklanır; bu tür özellikli bir kişi iyi bir lider sayılabilmektedir. Bu özelliklerin bazı durumlar ile ilişkisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Özellik alanındaki araştırmacıların temel vurgusu liderlerin diğer kişilerden ayıran belirli özelliklerle doğmasıdır.

Özellik teorileri görüşünün aksine davranışsal teori araştırmacıları, karşılığında belli tepkilerin alınmasını öngören belirli davranışlarla liderliğin tanımlandığını savunurlar. Davranışsal teorisyenlere göre liderlik yeteneği doğuştan değil, sonradan da öğrenebilir. Özellik teorisi ve davranış teorisi arasındaki en belirgin fark ilki “lider nedir” diye sorarken diğeri “lider ne yapar” sorusuna cevap aramaktır.

Davranışsal teori üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin lider olmayanlardan ayıran davranışsal özelliklerine odaklanmaktadır. Bu belirli davranışlar liderlerin takındıkları tavırlara göre şekil almaktadır. Davranışsal açıdan yapılan çalışmalar etkili ve verimli liderleri böyle olmayanlardan ayırmaya çabalamaktadır. Ama özellik teorisi bunları hiç ele almamıştır. Böylece, davranışsal liderlik çalışmaları etkili liderlerin davranış düzeni ve başarı faktörlerini eleştirel olarak inceler; taki lider olmayanlar bunları benimseyip kendi liderlik özelliklerini geliştirene kadar Kurt Lewin liderlerin gösterdiği davranışlara göre üç türlü lider olduğunu savunur; otokratik lider, demokratik lider ve laise-faire lider (Lewin, 1944: 197; Lewin vd., 1939: 269). Liderliğin otokratik türü doğal olarak lider merkezli ve otoriterdir. Diktatörler gibi otokratik liderler de bütün kararları tek başına verirler ve yetkili olmayan kişilerin düşüncelerini, fikirlerini veya tavsiyelerini hiç dinlemezler (Bass ve Stogdill, 1990: 124). Otoriter olduğu için otokratik liderler işlemlerini tamamlamak amacıyla alt çalışanlara emrederek işleri dikte etmektedirler. Bu tür liderlerin iyi tarafı zamanı ve diğer kaynakları çok iyi bir şekilde kullanarak hızlı karar vermesidir. Ancak, diğer taraftan bir kişinin tek başına karar vermesi kararın sağlıksız olmasına sebep olabilmektedir; çünkü tek kişi her şeyi bilemez (Rosenfeld ve Plax, 1975: 203).

Liderliğin öbür tarzı demokratik liderliktir. Demokratik liderler bütün kararları tekbaşına vermek yerine kararların etkili ve verimli biçimde alınması için diğer ekip üyelerinin fikirlerini ve tavsiyelerini hem teşvik ederler hem de onlara önem vermektedirler. Bu tarzda strateji geliştirme ve uygulamada bütün ekip üyelerinin katılımı olduğu için demokratik liderlik otokratikten daha avantajlı sayılmaktadır. Katılım olduğu için demokratik liderler alt çalışanların değerini ve değerli fikirlerini tanıyarak motive eden enerjik bir ortamı başarılı bir şekilde sağlamaktadır (Kane ve Patapan, 2012: 10). Diğer taraftan, karar verme sürecinde birkaç kişinin olması genellikle süreci uzatarak karar verilmesini zorlaştırır ve böylece karar verme sürecini yavaşlatmaktadır. Üstelik, fikirler çok olduğunda grup-üyelerini yönetmek zor olur, çünkü birkaç fikir olduğu için her fikir sahibi kendi fikrini en uygun olduğunu vurgular. Üçüncü tür *laissez-faire* liderdir. Bu tarzda liderler hiç karışmazlar ve karar verme yetkisini üyelerine bırakırlar. Üyeler bireysel hedeflerine ulaşmak ve planladığı amaçları gerçekleştirmek için alacakları kararlarda ve bunları uygulamakta serbesttirler (Bass, 1991: 20). Bu stilin en etkin şekli; ekip üyelerinin azimli, hareketli, zeki ve karar verme yeteneği sahibi olduğu zamandır. Eğer, ekip üyeleri beceriksiz ve tembelse karışmama siyaseti tarzı başarısızlığı da getirebilir (Goodnight, 2004: 775; Lewin, 1944: 195). Bu stillerin dışında davranışsal liderlik ile ilgili bazı önemli çalışmalar da aşağıda sunulmaktadır.

#### **2.2.3.1. Ohio-State Çalışmaları**

Ohio-state üniversitesindeki bir araştırma grubu tarafından liderlerin davranışsal tarzlarını öğrenmek için bir anket yapılmıştır. Çalışmanın ana amacı iş yerinde liderleri yaratan ve tanıtan davranışların neler olduğunu öğrenmektir. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını başlatma düşüncesi ve karşılık adlı iki boyut ortaya çıkmıştır. Başlatma yapısı liderlerin görev ile ilgili davranışlarıdır. Bu tür davranışlı liderler kendisi ve üyelerinin rollerini belirterek, görev ve sorumluluğunu ayırarak ve kaynakları yöneterek örgütsel amaçlara ulaşmaktadır. Onlar amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak için çalışanlara ve grup üyelerine rehberlik etmektedir. Bu çalışmanın karşılık boyutu ise insanlar hakkındadır. Liderler alt çalışanlarla karşı yakın ilişki, ilgi, güven ve dostluk göstermektedir. Hedefleri ve amaçları gerçekleştirmeye liderler alt

çalışanlara kendi fikirlerini emretmek yerine onların düşünceleri ve tavsiyelerini uygulamayı tercih etmektedir (Schriesheim ve Bird, 1979: 135).

### **2.2.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Bu çalışmalar Rensis Likert tarafından 1950'li yıllarda yapılmıştır. Çalışmaların amacı üretime ve iş memnuniyetine katkı söyleyen liderlik ilkelerinin belirlenmesi ve analiz edilmesidir. Bu çalışmalara göre davranışsal açıdan liderliğin iki görünüşü vardır. Bunlar işçiye dönük ve üretime dönük liderlik. Çalışanlara dönük liderler çalışanları, onların kişisel ihtiyaçlarını ve farklılıklarını göz önünde bulundurarak onları daha iyi anlayabilmek için aralarına insani ilişkiler koyarlar ve bu sayede onların daha verimli ve daha etkili olmalarını amaçlarlar. Üretime dönük liderler ise çalışanları işlevlerini tamamlamak için bir kaynak olarak görürler ve sadece onların teknik ve üretimle ilgili yetenekleriyle ilgilenirler. Bu çalışmaların sonuçlarına göre işçiye dönük liderlik yüksek performans ve daha iyi sonuç sağlamaktadır. Diğer taraftan, üretime dönük liderlik ise çalışanların şahsi ihtiyaçlarına ve tercihleri ile ilgilenmedikleri için iş memnuniyeti düşük düzeydedir. Sonuç olarak liderliğin bu tür davranışı nispeten düşük performansla sonuçlanmaktadır.

Likert'in davranışsal liderlikteki dört temel sistemi şudur;

*Sistem 1:* Bu sistemde üst-ast ilişkisi çok sert bir şekilde görülmektedir. İletişim sadece yukarıdan aşağıya doğru yöneltilen emirlerden ibarettir. İşler, çalışanları tehdit yoluyla yürütülmeye çalışılmakta, taraflar arasında güvensizlik en ileri düzeyde görülmekte olup herhangi bir ekip çalışması da yapılamamaktadır.

*Sistem 2:* Burada ise tehditin yerini ödülleri almış durumdadır. Yine üst-ast ilişkisi devam etmekle birlikte kısmende olsa ekip çalışmaları görülmektedir. Güvensizlik devam etmekle beraber sorumluluk sadece üst düzey yöneticilerdedir. Aşağıdan yukarı olan iletişim ise az da olsa olabilmektedir.

*Sistem 3:* Bu sistem adeta sistem 1 ve sistem 2'nin kombinasyonudur. İşin yürütülmesinde hem ceza hem de mükafat sistemi uygulanmaktadır. İş sorumluluğu her düzeyde hissedilmektedir. Güven sağlanmış ve ekip çalışmaları başlamıştır. İletişim her iki yönde görülmektedir.

*Sistem 4:* Bu sistem tamamen ekip çalışması odaklıdır. Tüm işler neredeyse ekip ile birlikte yürümektedir. Tam bir güven ortamı sağlanmış, iletişimin tüm kanalları açılmış, her düzey sorumluluğu paylaşmıştır. İşe katılım hem çalışanlar hem de yönetenler olarak tam bir şekilde sağlanmıştır. Likert (1981: 674-678) bunu katılımlı grup sistemi olarak adlandırmış ve bu grup sisteminin en çok katılımlı davranışsal liderlik sistemi olduğunu belirtmiştir.

### **2.2.3.3. Blake-Mouton Yönetsel Şebeke Modeli**

Yönetsel şebeke modeli Robert Blake ve James Mouton tarafından liderlerin yönetsel seviyelerini değerlendirmek için 1960'lı yıllarda bir çerçeve olarak geliştirilmiştir. Bu çerçevenin amacı liderlerin yönetsel seviyelerinin işçi ve iş yönelimi üzerindeki etkisini farklı farklı düzeylerde karşılaştırmaktadır. Modeli insanlar için ilgilendikleri alanı dikey çizgiye, iş için ilgilendikleri alanı yatay çizgiye koyarak yönetsel şebekeyi dört çembere bölmektedir. Bunlar taşra kulübü yönetim çemberi, otoriteye uyma çemberi, güçsüzleştirilen yönetim çemberi ve ekip yönetimi çemberidir. Her çember belli bir liderlik stilini anlatmaktadır. Taşra kulübü yönetim çemberinde lider grup üyelerine yüksek ilgi gösterirken iş için az ilgi göstermektedir. Buna karşılık olarak otoriteye uyma çemberinde lider işe önem verirken grup üyelerini hiç önemsememektedir. Güçsüzleştirme yönetim çemberinde lider hem işçilere hem de işe düşük ilgi göstermektedir. Ekip yönetimi çemberinde ise lider hem çalışanlara hem de işe yüksek ilgi göstermektedir. Bu dört çember dışında bir de orta seviye vardır. Bu orta seviye de lider hem işçiler hem de işler için yetersiz denecek kadar az, aşırı denecek kadar çok olmayan orta seviyeli, normal bir ilgi sergilemektedir ve bu “yol yönetimin ortası” olarak adlandırılmaktadır (Eagly ve Johnson, 1990: 233).

### **2.2.3.4. Rol Teorisi**

Rol teorisi liderlik teorileri arasında önemli bir yere sahiptir. Rol teorisine göre alt çalışanların beklentileri tarafından liderin rolü belirlenmektedir. Liderler alt çalışanların beklentileri ve onların lider hakkında ki düşüncesini bilip kendi rolünü ona göre ayarlamaktadırlar. Rol teorisine göre bir örgütte iki türlü rol olmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990: 552). Birincisi resmi rol olarak bulunmaktadır. Resmi rol, bir görevi

veya işi yapmak için organizasyonel politikalar, prosedürler, kural ve yasalar tarafından belirlenen roldür. Liderler resmi politikalara ve kurallara göre kendi rollerini ayarlarlar. İkincisi gayri resmi rol olarak tanımlanmaktadır. Resmi kurallar ve politikalar dışında örgütsel kültürün ve değerlerin de bir liderin rolü üzerinde önemli etkisi vardır. İş çevresinde gayri resmi bilgi, liderlerin gayri resmi rolünün nedeni olmaktadır. Bir lider için beklenen rol duruma göre değişebilir. Rol beklentisi liderin düşüncesinden farklı olduğunda 'rol çatışması' ortaya çıkar (Bass ve Stogdill, 1990: 554).

#### **2.2.4. Durumsal Liderlik Teorileri**

Modern liderliğin özellik ve davranışsal teoriler; liderin görevini tamamlaması, çalışanlara karşı olan davranışı ve şahsiyetini anlatır; ancak bu teoriler liderin davranışı üzerinde çevrenin etkisi ve farklı durumlarda liderin nasıl davranacağından hiç bahsetmemektedir. Bu eksiklik duruma bağlı oluşan farklı durumlarda liderin belirli bir görev üzerindeki rol ve performansının nasıl olacağını anlamamızı engellemektedir. Durumsal teori de bu eksiklikle ilgilidir. Fred Fiedler (1964: 149-190) etkili bir liderlik için durumsallık teorisini geliştirmiş ve ilişki motivasyonunu ve durumsal faktörleri anlamaya çalışmıştır. Fiedler ilişki motivasyonu veya faaliyetlerin liderin ekipten aldığı geri dönüşleri kontrol edebilmesine ya da edememesine bağlı olduğunu saptamıştır. Sonuç olarak, durumsal teoriler davranışsal teorilerle bağlantılıdır yine bu teoriler liderlik stillerin belirli bazı durumlarda başarılı olduğunu vurgulamaktadır. Liderlik stilleri o anki duruma ve o anki ihtiyaca bağımlıdır. Durumsallık teorilerinden önemli olan bazı çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır.

##### **2.2.4.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Bu teoriye göre etkili gruplar; liderin grup üyelerini yönetmesine ve karşılıklı ilişkisine, yine çevresel faktörlerin grubunu kontrol etkilemesine ne kadar elverdiğine bağlıdır. Bu teori üç anahtar nokta odaklıdır. Bunlar (1) liderlik stilin tanınması, (2) durum belirlenmesi ve (3) lider stili ve koşul arasında denge sağlanmasıdır. Fiedler'e (1964: 149-190; 1967: 133) göre bir lider sadece sonuçlara dikkat eden iş odaklı ya da işçi odaklı olarak kişiler arası ilişkiler kurup güvenli bir biçimde çalışanlara işi tamamlatır. Bunlarla beraber liderlik stili durum ve koşullara göre ikisinin

kombinasyonu da olabilir. Fiedler (1964: 149-190) liderlik stilini ölçmeye “asgari tercihli meslektaş” ölçüsünü geliştirmiştir. Söz konusu bu ölçüde yüksek puan liderin işçi odaklı olduğunu söylerken ve düşük puan da iş odaklı olduğunu göstermektedir.

Fiedler (1964: 151, 1967: 62-73) söz konusu durumları üç boyutta belirlemiştir. Bunlar lider-üye ilişkisi, iş yapısı ve pozisyon gücüdür. Lider-üye ilişkisi alt çalışanların ve lider olmayan kişilerin liderlerinde güveni, itimatı ve liderlere saygısını temsil etmektedir. Güven, itimat ve saygı lider-üye ilişkisini yükseltince artar. İş yapısı, görev ve iş tamamlamaya rehberlik eden standart politikalar ve prosedürlerdir. Pozisyon gücü liderlerin otorite yetkisidir. Bu otorite kişileri işe alma, işten çıkarma, rütbe yükseltme, ödüllendirme vb. yetkiler olabilmektedir. Teoriye göre lider kendi liderlik tarzı ve durumunu asgari tercih meslektaş ölçüsüyle öğrenebilir ve kendi durumunu belirledikten sonra liderlik stilini değiştirerek; ya koşullara uyum sağlar ya da stiline göre durumu değiştirip denge sağlar.

#### **2.2.4.2. Bilişsel Kaynak Teorisi**

Bilişsel kaynak teorisi Fiedler’in durumsallık modelinin gelişmiş bir şekildir. Bu teori Fiedler ve Garcia (1987: 1-240) tarafından ileri sürülmüştür. Bu çalışmanın amacı liderin zeka ve tecrübe derecesine bakmak ve liderin stresli durumlar karşısındaki tepkisini araştırmaktır. Stres insan davranışlarının rasyonelliğini bozarak hem bireysel hem de kolektif performansını etkilemektedir (Fiedler, 1986: 532). Stresli durumlarda liderlerin mantıklı düşünmesi ve rasyonel davranması zorlaşmaktadır. Ancak, stresin etkisi tecrübe ve bilişsel zeka ile azaltılabilir.

Bilişsel kaynak teorisine göre liderin direktif tarzı, zekası ve bilişsel yeteneği grup performansını arttırmak için yardımcı olabilmektedir. Karar verme kalitesi ve zekilik, stresin negatif etkilerini azaltmaktadır. Az stresli olunan durumlarda zekilik optimum fonksiyon sağlar ve liderler uygun ve kaliteli kararlar verebilir. Bunun karşı, daha stresli koşullarda liderlerin bilişsel yeteneklerinin performansı düşer ve kaliteli karar vermek güçleşir. Ama yüksek seviyede stres olan durumlarında liderin tecrübesi durumun üstesinden gelmek ve uygun karar vermek için yardımcı olur. Son olarak bu teoriye göre alt çalışanlara özel bilişsel yetenekler gerektirmeyen basit işler verildiğinde liderin çok tecrübeli olması ve yüksek zekalı olup olmaması arasında bir fark yoktur.

Fakat çalışanlara verilen iş özel bilişsel yeteneği gerektiren zor bir iş olduğunda, liderin tecrübesi ve zekası aktif bir rol oynamaktadır (Fiedler, 1986: 533).

#### **2.2.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Teoriye göre her duruma uygun olan liderliğin spesifik ya da belirli bir stili olmamaktadır. Bunun için liderler duruma uygun belli bir stil benimseyip uygulamaktadır. Benimsenen liderlik stili alt çalışanların isteğiyle bağlantılıdır. Burada hazırlık yapılması gereken çalışmaları belirli işlevlere ve hedeflere ulaşmak amacıyla liderlerin talimatları kabul etmesi ve uygulaması için alt çalışanların gerekli yeteneğe sahip olmalarıdır. Eğer bir lider kendi alt çalışanlardan etkili bir geri dönüş almakta başarısız kalırsa; o zaman yüksek performans elde edilemez. Teoriye göre her faaliyet ve amaç, kapsam ve gerçekleştirilebilirlik açısından birbirinden farklıdır. Bu nedenle tek bir liderlik stili her faaliyet ve amaca uygun olamaz. Bu yüzden iyi bir lider durumlara ve ihtiyaçlara göre farklı liderlik stillerini uygulayabilmektedir.

Durumsal liderlik teorisi dört liderlik stili sunmaktadır: bunlar emredici lider, satıcı lider, katılımcı lider ve yetkilendirici lider. Emredici liderler alt çalışanlara neyi nasıl yapacaklarını söyleyerek işleri tamamlar (Graeff, 1997: 154). Emredici liderler çalışanlara sürekli direktifler verirler. Satıcı liderler çalışanları kendi fikirlerine ikna ederek işi yürütmektedirler. Adeta bir satıcı konumunda olan lider müşteri konumundaki çalışanlara kendi düşüncelerini satmaktadır. Katılımcı lider ise, isminden de anlaşıldığı üzere emir vermek ya da ikna etmek yerine çalışanlarının katılımını sağlayarak kendi fikirlerini söyleyebilecekleri bir yönetim tarzı benimsemeleridir. Önce faaliyetler ve görevler tartışılır sonra beyin fırtınası süreci vatasıyla hep birlikte kararlar verilir. Son olarak yetki veren lider de kendi yetkisini çalışanlarla paylaşarak verilecek olan kararları onlarla birlikte paylaşırlar. Böylece çalışanlar katılımları nispetince sorumluluk da almış olur (Hersey vd., 1979: 419). Bu açıklamara göre emredici ve satıcı liderler iş yönelimli, katılımcı ve yetkilendirici liderler de işçi yönelimli liderler olarak görülmektedir.

Bu tarzları uygulamak isteyen bir lider çalışanların olguluk seviyesini göz önünde bulundurmak zorundadır. Bu durumda dört ayrı olguluk seviyesi oluşur. İlk seviyede işçiler henüz işe yeni başlamışlardır ve bu konumda ihtiyaç duydukları hem



bilgi ve beceri hem de özgüven ve motivasyondur. Bu seviye M1 olarak da adlandırılır. M1 seviyesine en uygun lider emreden liderdir (Graeff, 1997: 159). İkinci seviye M2 seviyesidir. Bu seviyede çalışanlar motivasyon ve özgüveni sağlamışlar, fakat bilgi ve beceri yönünden hala eksik durumdadırlar. Bu konumda ihtiyaç duydukları; kendilerine bilgi ve tecrübelerini aktarabilecek, düşüncelerini işçilere empoze edebilecek yani onları ikna edebilecek bir bilgi ve beceri satıcısıdır. Bu denli çalışmaya hazır tam motivasyon ve özgüven yüklü, müşteri pozisyonundaki bir ekibi başarıya ulaştıracak tek lider onlara birikimlerini satacak olan satıcı liderdir. M3 olgunluk seviyesinde ise M2'nin tam aksine çalışanlar bilgi ve beceri sahibi iken motivasyon ve özgüven yönünden eksiktirler; artık kendileri de bilgi ve becerilerini paylaşmak istemektedirler. İşte bu konumda onları da alınan kararın bir parçası yaparak onların ihtiyacına cevap verebilecek olan lider, katılımcı lidedir. Böylelikle fikirlerinin dinlendiğini gören çalışanlar başarının gelişmesinde kendi katkıları da olduğunu bilecekler, hem özgüven saahibi olacaklar hem de bu döngü içerisinde otomotivasnu sağlayarak kendi kendilerini motive edebileceklerdir. (Hersey vd., 1979: 420). Son seviye de artık çalışanlar hem bilgi ve beceri, hemde özgüven ve motivasyon yönünden en üst seviyeye ulaşmış durumdadırlar. Tek ihtiyaç duydukları artık işe sahip olamaktır. Bu konumda kararları alıp uygulama yetkisini onlara vererek yetkilerini paylaşan lider, sadece onların başarıya ulaşmasını temin edebilir. M4 olarakta ifade edilen bu seviyede lider artık hiçbir şeye karışmamakta karar alımında ve uygulanmasında sadece bir katılımcı rolü üstlenmektedir. Bu pozisyonda işin tamamı; karar, uygulama ve sonuç tamamen çalışanların sorumluluğundadır. Lider sadece işi söyler ve kenara çekilir (Graeff, 1997: 161).

#### **2.2.4.4. Yol-Amaç Kuramı**

Yol-amaç kuramı Rober House tarafından ilk olarak 1971 yılında ortaya konulmuştur. Arkasından 1996'da kendisi bu kuramını yeniden incelenmiştir. Bu teoriye göre amaçlara ulaştıran kolay yolu belirtme ve takip etme anlamında liderlerin davranışları memnuniyet, özendirme ve desteğin düzeyine bağlıdır (House, 1971: 321). Hususi olarak liderler üç türlü faaliyette bulunmaktadır; amacı gerçekleştirmede alt çalışanlar için en kolay ve en uygun olan yolları çalışanlara gösterme faaliyeti, çalışanların hedefe ulaşmasındaki engel olan faktörleri kaldırma veya azaltma faaliyeti

ve alt çalışanları teşvik etmek amacıyla işin sonunda ödüllendirme faaliyetidir. Netice olarak alt çalışanlar daha etkili ve verimli bir biçimde amaçlara ulaşabilmektedir (House, 1996: 323). Liderlerin bu faaliyetleri tek tek uygulayabileceği gibi birlikte de uygulayabilir. Mesela bazı çalışanlara yol gösterirken bir diğerine hem yol gösterip hem de yoldaki engelleri kaldırabilir veya birini sadece ödüllendirirken bir diğerine her üç faaliyeti de uygulayabilir. Yani durum ve koşulların gerektirdiği şekilde bu faaliyetlerini birlikte veya birbirinden bağımsız olarak gerçekleştirebilmektedir. Liderlerin davranış açıdan dört liderlik stili önerilmektedir (House, 1996: 326-327). Bunlar destekleyici, yönlendirici, başarı-odaklı ve katılımcı liderlik stilleridir.

**Tablo 1.1: Yol-Amaç Kuramının Liderlik Biçimleri**

<b>Durum</b>	<b>Liderlik Stilleri</b>	<b>Netice</b>
Astların özgüveni düşük ise	Destekleyici Liderlik Stili	Astların özgüvenleri yükselir
Durumda belirsizlik varsa	Yönlendirici Liderlik Stili	Ödüle giden yol kesinleşir
İş için mücadele yok sa	Başarı-Odaklı Liderlik Stili	Yüksek amaçlar belirler
Yanlış ödüllendirme varsa	Katılımcı Liderlik Stili	Astların isteklerini belirler

*Kaynak: House, 1996: 326-327*

Destekleyici liderlik stili, özgüveni düşük olan astların özgüvenini kazanmasında yararlı bir liderlik stilidir. Yönlendirici liderlik stili, tipi, astlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini söyler. Başarı odaklı lider, yarışmaya yönelik hedefler koyan, performansta mükemmelliği vurgulayan ve yüksek standartlara ulaşmak için, grup üyelerinde güven yaratan bir liderlik sergiler. Katılımcı lider ise, astlara danışan, karar vermeden önce onların fikirlerini öğrenen ve alan bir lider tipidir.

### **2.2.5. Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümsel liderlik kavramına göre, bireyler kendi çıkarlarının da ötesinde, başarı ile tamamlamaları gereken görevler sayesinde güdülenirler. Bu yaklaşım çerçevesinde, daha çok yapılmış ve daha iyi organize olmuş bir kurumun başarılı olma ihtimali ve başarı düzeyi, bunları yapmamış olan kurumlara göre çok daha yüksek olacaktır. İnsanlar genellikle kendi ihtiyaç ve gereksinimlerine ikincil derecede önem verirken, birincil odak noktaları, nihayetinde kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak olan örgütsel ihtiyaçlar üzerindedir. Bu tip kurumlardaki bireyler kendi aralarında rekabet göstermekten ziyade, bir topluluk halinde yaşarlar. Böylelikle, bireyler arasındaki meşakkatli görev yapısı ve işbirliği, işi daha sonra kurumun uzun vadeli kazanımlarına da katkıda bulunacak olan kişiler için daha çekici hale getirir (Bass, 1991: 21; Bass ve Riggio, 2006: 129). Bu bağlamda, dönüşümsel bir lider de takipçilerini harikulade bir biçimde hedeflerine ulaşılabilmeleri için ilham vermek ve gütmek amacıyla inisiyatif sahibi olan kişidir. Dönüşümsel bir liderin dikkati astlarının üzerindedir; eski sorunlara yeni bir bakış açısı ile bakmaları, görevleri başarıyla tamamlamaları için yeni ve daha önce düşünülmemiş yollar düşünmeleri ve kaynaklardan tasarruf ederken olağanüstü bir performans göstermeleri için yenilikçi yöntemler bulmaları konusunda onları teşvik ederken, zorlu ve belirsiz ortamlarla başa çıkabilmeleri için yetkinlikler geliştirmelerine de yardımcı olur (Bass ve Riggio, 2006: 48). Dönüşümsel liderliğe ilişkin üç önemli kuram aşağıda belirtilmiştir.

### **2.2.6. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Kuramı**

Betimleyici araştırma çalışmasında dönüşümcü liderlik fikrini ortaya koyan James McGregor Burns (1978: 1-590), hem liderlerin hem de takipçilerin birbirlerinin moral ve motivasyonunu yüksek tutma konusunda birbirlerine yardımcı olduklarını önermiştir. Burns ayrıca yönetim ve liderliğin özellikleri ve oynadıkları rollerin doğası itibariyle çok farklı olduklarının da altını çizmiştir. Liderliğin dönüşüm türüne odaklanan Burns (1978: 1-590), bunun takipçilerin hayatlarını ve tavırlarını değiştirmelerine ve dönüştürmelerine yardımcı olduğunu, böylelikle var olan değerlerinin ve iş kavramlarının yeniden tasarlanmasına yol açtığını belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik takipçilerin bireysel hedefleri yerine örgütsel hedeflere öncelik

vermelerini sağlayacak motivasyon yolları sağlar. Bu şekilde, kurum içerisindeki hem bireysel hem de toplumsal sistemde bir değişime sebep olabilecek bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. Bu da kurumun hedeflerine ulaşması sürecine çalışanların aktif katılımını gerektirecek olan yüksek moral ve motivasyon anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, liderler çeşitli mekanizmalar aracılığıyla rol modeli olarak özelliklerini sergiler, bireysel kimlikleri kurum kimlikleri ile bağdaştırır, takipçilerinin sorumluluklarını paylaştırır ve onların hem zayıf hem de güçlü yanlarını iyice analiz eder.

### **2.2.7. Etkileşimsel Liderlik**

Etkileşimsel liderlik fikri Burns (1978: 81) tarafından, dönüşümsel liderliğin zıttı olarak ortaya konmuştur. Dönüşümsel liderlikte, lider bir rol modeli görevindedir ve takipçilerine ilham verip onları dönüştürerek motive olmalarını sağlar. Etkileşimsel liderlik ise daha çok “karşılıklı özveri” üzerine kuruludur (Bass, 1991: 21). Liderler insanlar aracılığıyla işlerini yapar ve performansı yüksek olanları itibar, zam, prim ya da benzeri faydalar ile ödüllendirir. Bununla birlikte performansı beğenilir olmayan çalışanlar için de onları işlerini doğru bir biçimde bitirmeye teşvik etmek amacıyla, negatif pekiştirme biçiminde çeşitli ceza ve şartlar bulunmaktadır (Bass, 1991: 23). Bir tür alışveriş ilişkisi ile tanınabilecek olan bu liderlik tarzına etkileşimsel liderlik adı verilir. Etkileşimsel liderlik incelendiğinde aslında Maslow’un (1943: 371) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile yakından ilintili olduğu görülebilir. Bu bağlamda, liderler takipçilerinin ihtiyaç basamaklarından avantaj sağlar ve onları ödüllendirme ya da tanıma yollarını seçerek, bu basamakları birer motivasyon kaynağı gibi kullanır. Yüksek ihtiyaç basamaklarında olanlar için maddi faydalar, itibar ya da takdir edilme gibi manevi faydalar kadar etkili olmayacaktır. Ancak, daha düşük ihtiyaç basamaklarında olan takipçiler için maddi ödüller son derece verimli sonuçlar ortaya koyabilir. Bu insanlar için ödüller birer motivasyon kaynağı iken cezalar ellerindeki görevi başarı ile tamamlamalarını öngörecekteki tehdit niteliği taşımaktadır. Etkileşimsel liderlik dönüşümsel liderlik kadar popüler değildir; fakat vasat düzeyde, iyi bir liderlik davranışı olduğu varsayılmaktadır (Bass, 1991: 21).

### **2.3. Etik Liderlik**

Sosyal öğrenme kuramı, öğrenmenin bilişsel ve davranışsal yönlerinin iyi anlaşılabilmesi için bazı temeller sağlarken (Bandura, 1963: 11), neden liderlerin bazı bireysel özelliklerinin de takipçileri tarafından kendilerinin ve etik davranışlarının algılanmasında önemli olduğuna ışık tutar (Brown vd., 2005: 118). Sosyal öğrenme kuramı aynı zamanda bireylerin dışarıya bakarak öğrendiklerini ve etik davranmayı öğrenmek amacıyla başkalarının tutumlarına, değerlerine ve davranışlarına dikkat ettiğini belirtir. Başkalarını incelemek bu bağlamda bireylere etik bir yol haritası sağlar; bireyler öğrenme sürecinde gözlem ve pekiştirmeye odaklanarak başkalarından etkilenir ve çeşitli içsel öğrenme süreçleri sayesinde kendi etik davranışlarını oluştururlar (Bandura, 1971: 3). Etik liderliği tanımlamadan önce, etik kavramının açıklanması gerekmektedir.

#### **2.3.1. Etik**

Hem hükümete ait kurumlardaki hem de özel sektördeki lider ve yöneticilerin etik olarak görevlerini kötüye kullanmasına dair, halkın ve toplumun zihnindeki sorular etik kavramının özel ve kamusal kurumların işletme ve yönetiminde giderek daha da çok önem kazanmasına neden olmuştur. Etik kavramı doğru ve yanlış, iyi ve kötü gibi, insanların, toplulukların ve toplumların ahlaki uygulamaları üzerine kurulu genel ilkelerden oluşmaktadır (Usta, 2012: 406). Etik kavramı yalnızca bir disiplin değil, kurumların yirmi birinci yüzyılda, çalışanlarının, iş yeri sahiplerinin ve yöneticilerinin de etik ve ahlaki davranışlarındaki sorunlarla başa çıkma alanındaki bir ihtiyaçtır. Hükümete ait kurumlar açısından, Usta (2010: 160) etiğin son derece kapsamlı bir çerçeve olduğunu ve doğru uygulandığında kamu sektöründeki personelin etik ve ahlaki olmayan davranışlarını azaltacağını, aynı zamanda daha yüksek performans ve verimlilik için de bir zemin oluşturacağını belirtmiştir. Bu nedenle, eğer etik davranışlar liderler ve yöneticileri arasında başarı ile geliştirilirse, etik ilkelerin kullanım olasılıkları ve uygulamaları da artacak ve hem çalışanlar hem de halkın geneli açısından daha iyi bir performans ve tatmin ile sonuçlanacaktır.

#### **2.3.2. Etik Liderlik Tanımı**

Brown ve diğerleri (2005: 120), etik liderliği “kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığı ile ortaya konan, kabul edilebilir uygunluktaki davranışların

sergilenmesi, bu davranışların çift yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme süreçleri ile takipçiler arasında da teşvik edilmesi” olarak tanımlamıştır. Bu tanımın iki önemli yönü bulunmaktadır; (1) etik davranışın sergilenmesi ve (2) etik davranışların teşvik edilmesi. Etik liderliğin birinci kısmında, etik davranışın yalnızca ahlaki davranışların kişisel temsili olmadığı, aynı zamanda kişiler arası iletişim ile ilgili bir yanı da olduğu vurgulanmıştır. Bu da etik davranışların yalnızca sergilenmesinin değil, ifade edilmesinin de ötesinde, ahlaki ve etik yönler üzerinden tutumlar, değerler ve davranışlar ile paylaşılması ve dağıtılmasına dikkat çeker. Bu sergileme eylemi sayesinde bireyler bilişsel bir potansiyel oluşturarak, aynıısını liderlerinden de gözlemledikleri ve deneyimledikleri etik davranışları kendileri için şekillendirirler. Brown ve diğerleri (2005: 120) tarafından önerilen tanımın ikinci kısmı ise liderlerin astları ve takipçileri arasında etik davranışı teşkil ederken oynadıkları proaktif rolün atını çizmektedir. Kişisel olarak örnek olmanın yanı sıra, bir lider aynı zamanda etkin bir biçimde iletişim kurarak, teşvik ve faydalar sunarak, pozitif ve negatif pekiştirme ile karar verme mekanizmalarından yararlanarak, davranışlarını etrafındakilere gösterebilmek için harekete geçmelidir. Brown ve diğerlerinin (2005: 120) tanımı da Butcher’ın (1997: 6) tanımını destekler niteliktedir. Butcher (1997: 5-6) etik liderliği geleneksel bir bakış açısı ile tarif etmiş ve bir görevi ifa ederken ahlaki davranışlar sergilemenin yanında, etik liderlerin, etik davranışların öğrenimi ve uyarlanmasını destekleyecek ve teşvik edecek şartlar ile böylesi bir örgütsel çevre kurmasının zorunlu olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, etik liderlik kesinlikle sadece etik davranışların sergilenmesi ve teşvik edilmesinden ibaret değildir (Zhu vd., 2004: 16).

### **2.3.3. Etik Liderliğin Temelleri**

Etik liderlik kavramı, ahlaklı kişi ve ahlaklı yönetici olmak üzere iki temele dayanır (Trevino vd., 2000: 129). Etik ya da ahlaklı olarak tabir edilen kişinin belirli kişilik özellikleri, davranışsal nitelikleri ve karar verme süreçleri, etik standartlara ve ilkelere dayanmaktadır. Bu standartlar ve ilkeler çerçevesinde kişilik özellikleri çeşitli durumlarda kişinin sergilediği örüntüleri ortaya koyan özel ve kalıcı özellikler olarak tanımlanırlar. Etik bir lider ise öncelikle doğruluk, adalet, dürüstlük ve güvenilirlik özelliklerine sahip olan, ahlaklı bir kişidir.

Bütüncül anlamda ahlaklı bir kişi sıkı sıkıya, dürüstlük ve güvenilirlik için bir zemin sağlayacak olan standartları ve ilkeleri takip eder. İkinci olarak, ahlaklı bir kişinin davranışı söylediklerinin de bir aynasıdır. İnsanlar söylemlerden çok eylemlere inanırlar. Ahlaklı bir kişi daima doğru olanı yapar ve etrafındakilerin saygısını, itibarını ve güvenini de düşünür. Son olarak, ahlaklı bir kişi son derece iyi bir dinleyicidir ve kişiliğinin ahlaki olup olmadığı tartışması söz konusu bile değildir (Trevino vd., 2000: 130-133). Etik liderliğin diğer bir ayağı ise ahlaklı yöneticidir. Bu kısım ahlaklı bir bireyin etik liderlik özelliklerini geliştirmek suretiyle sergilediği liderlik davranışının altını çizer. Sergilediği eylemlerle örnek teşkil etmek, ödüllendirmek, bireyleri takdir etmek ve etik değerler aracılığıyla iletişim kurmak, ahlaklı bir yöneticinin en önemli özellikleri arasındadır. Bu bağlamda, kişilik özelliklerinin açıkça ifade edilmesi ve eylemler ile takipçilere gösterilmesi de gerekmektedir; böylelikle onlar da bu özellikleri görüp öğrenebilir, kendileri de bunları edinebilirler. Sağlam bir ödül ve takdir etme sistemi de bu bireyleri doğru olanı yapmaya, etrafındakilere önem vermeye ve kişisel olarak ne denli ahlaklı olduklarını göstermeye motive edecektir. Benzer biçimde, etik değerlerin ve etik karar verme ilkelerinin de uygun iletişim aracılığı ile karar verme süreçlerine dahil edilmesi, etik liderliğin teşvik edilmesine yardımcı olacaktır (Trevino vd., 2000: 133-136).

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, kimi yazarların genellikle ahlaki liderliği etik liderlik yerine kullanmasıdır. Her ne kadar örtüşen yanları ve özellikleri olsa da bu iki kavram, hem bağlam olarak hem de kavram olarak birbirlerinden farklıdır. Örneğin, dürüstlük, etik karar verebilme, başkalarını düşünme ve rol modeli olma gibi özellikler her iki liderlik kuramında da ortak olarak bulunmaktadır. Bununla birlikte, ahlaki liderlik daha çok kişisel olarak başkalarına örnek teşkil etmenin ve erdemlerin altını çizer (Cheng vd., 2004: 93); ancak, etik liderlik sadece liderlerin örnek teşkil ettiği ahlaki yönetimin değil, aynı zamanda takipçilerinin de son derece donanımlı olduğu ve etik davrandığı bir ortamı vurgular (Brown ve Treviño, 2006: 596). Daha basit bir deyişle, ahlaki liderlik, liderlerin sadece ‘iyi’ davranışlar sergilediği ve başkalarına örnek oldukları etik liderliğin sadece bir yönüdür. Eğer bu olgu iş yerinin tamamına yayılarak etik ortamın geliştirilmesi ve korunması aracılığıyla başkalarını da etkiliyorsa, o zaman etik liderliğe dönüşecektir. Bu nedenle, etik liderlik

hem ahlaki liderlikten hem de ahlaki yöneticilikten oluşmaktadış (Trevino vd., 2000: 129).

Cropanzano ve Mitchell (2005: 876) ise sosyal alışveriş kuramına dayanarak, bireylerin kendisine nasıl davranılırsa, karşısındakine öyle karşılıık verdiğini savunmaktadır; yani etik liderlik çalışanlara adil davranmak, onları dikkatle dinlemek, onlara güvenilir olduğunu ve onları önemsediğini göstermek ve karar verme süreçlerine onları da dahil etmekten geçmektedir; bu şekilde çalışanlar da benzer tutumlar kazanacaklardır (Piccolo vd., 2012: 9-12). Etik olmayan ikilemlerin önüne geçilmesinde oynadığı rolün yanında, etik liderlik aynı zamanda çalışanların performanslarını ve bilişsel kabiliyetlerini arttırmada da bir katalizör rolü oynayabilir; bunun sonucunda yaratıcılık düzeyleri de artacaktır. Yaratıcılık etik liderliğin doğrudan bir sonucu olarak ortaya çıkabilir; fakat etik liderliği teşvik eden ve nihayetinde çalışanların yaratıcılığını ve performansını da etkileyen birkaç başka, önemli mekanizma daha vardır. Bu mekanizmaların en önde gelenlerinden biri olan sosyal alışveriş, etik liderlik ve çalışanlar üzerindeki sonuçları arasında bağlantılar kurulması açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Ahlaki ve etik rol modeli davranışları sergileyen bireyler, öğrenme ve etik davranmayı sadece takipçilerine öğretmekle kalmazlar; liderler de diğer liderlerden bir şeyler öğrenebilir. Yüksek standartlardaki inançlar, değerler, düşünceler ve davranışlar ile ortaya çıkan başarılı sonuçlar, muhteşem performanslar ve diğer olumlu kazanımlar, diğerlerinin de öğrenme süreçlerinde anahtar roller oynayacaktır (Brown ve Trevino, 2006: 600-601). Benzer biçimde, kurumun etik, etik değer sistemi ve karşılaşılan sorunlara ilişkin sosyal uyumlar bağlamındaki havası, liderlerin etik davranışlarını etkileyecek ve etik liderliğe giden yolda öncül nitelik taşıyacaktır. Kurumun anahtar nitelikleri olan sistemi ve yapısı eğer doğru bir biçimde anlaşılmazsa, etik örgütlenmenin biçimlendirilmesi çok zor olacaktır. Bu süreçteki örgütsel nitelikler arasında kurumun ortamı ile resmi ve resmi olmayan sistemleri de bulunmaktadır; bu sistemler kurumun sınırları çerçevesinde etik bir ortamın teşvik edilmesi potansiyelini ortaya koyar (Tenbrunsel vd., 2003: 287). Nitekim etik davranışı yönlendiren resmi bir iletişim ve gözlem sistemi, kurum içinde etik liderliği de şekillendirecektir.



#### 2.3.4. Etik Liderlik ve Diğer Liderlik Biçimleri

Özellikleri etik liderlik ile örtüşen başka liderlik kuramları da yazında bulunabilir. Bunlar, özgün liderlik, dönüşümsel liderlik ve hizmetkâr liderlik kuramlarıdır. Özgün liderlik kuramı kendi düşüncelerinin, eylemlerinin ve davranışlarının bilincinde olan ve hem kendinin hem de başkalarının değerlerini, bilgisini ve güçlü yanlarını algılayan bireyler ile karakterize edilmektedir (Avolio vd., 2004: 4). Bu tanımın aynı zamanda karizmatik, etik ve/veya dönüşümsel liderlik için de bir temel teşkil ettiği düşünülmekle birlikte, bu sayılanların hepsi doğaları ve özellikleri gereği farklı oluşumlardır (Brown ve Trevino, 2006: 599). Özgün liderlik başkalarına önem verme, ahlaki pratikler ve dürüstlük, örnek olma ve etik karar verme açılarından etik liderliğe benzemektedir. Ancak, ikisi arasındaki en önemli fark, etik liderliğin başkalarının ahlaki bir biçimde yönetilmesi ile farkındalık yaratması, özgün liderliğin ise kişisel farkındalığın ve özgünlüğün üstüne odaklanmasıdır. Dönüşümsel liderlikte ise kişilerin bireysel çıkarlarının da ötesinde, örgütsel hedeflere ulaşmak için liderleri tarafından motive edilmesinden bahsedilir. Bu açıdan bakıldığında dönüşümsel liderlik ahlaki ya da etik liderliğe benzemektedir. Bu liderler aynı zamanda dürüstlük, adalet, doğruluk gibi ahlaki davranışlar sergilerler; fakat motivasyon araçları nispeten daha siyasi ve bencildir (Brown ve Trevino, 2006: 598).

Dönüşümsel liderler değerlere, vizyona ve entelektüel teşvike önem verirken etik liderler de etkileşimsel bir liderlik tipinin getirisi olan etik standartlara ve ahlaki yönetime daha çok önem verirler. Spiritüel liderlikte ise kişinin kendini ve etrafındakileri kurumun hedef ve amaçlarını başarı ile tamamlayabilmek için motive etmesi amacıyla ihtiyacı olan standartlar, değerler ve inançlar üstüne bir sistem mevcuttur. Bu bağlamda, spiritüel liderlik dürüstlüğe, başkalarına önem vermeye ve rol modeli olmaya dikkat çekmesi ile etik liderlik ile benzerlik gösterir. Ancak, ikisinin arasında, kapsamlarından doğan bir fark vardır. Etik liderlik ahlaki yönetimi vurgularken, spiritüel liderlik vizyon, inanç, umut ve yapılan işi sadece meslek olarak görmek gibi yönlerin altını çizer (Brown ve Trevino, 2006: 600).

Liderlerin davranışları takipçileri ile etkileşime dayalı bir ilişki kurmaları sürecinde öncül önem taşır (Walumbwa vd., 2011: 205). Bu etkileşime dayalı ilişkide lider ve takipçiler normalde saygı, güven ve ilgiye dayalı olan bir iş ilişkisi kurarlar.

Wayne ve diğerkleri (1997: 82) bu ilişkiye lider – üye etkileşimi (LMX) adını vermişlerdir. Walumbwa ve diğerklerinin (2011: 205) de belirtmiş olduğu gibi etik liderlerin ahlaki davranışları ve özellikleri, liderler ve takipçiler arasında sağlam, sosyal etkileşime dayalı ilişkiler kurulmasına yardımcı olmakta ve takipçilerin performansını artırarak daha nitelikli sosyal etkileşimlere girmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda hâlihazırdaki yazının büyük bir kısmı dönüşümsel liderliğe odaklanırken, son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar (örn. Ju, Tang ve Jiang, 2013: 513-529; Walumbwa vd., 2011: 204-2013) etik liderliğin de lider – üye etkileşimi açısından öncül önem taşıdığını ortaya koymuştur. Bunun nedeni de dürüstlük, ahlak, değerler ve adalet gibi kavramlar ile lider – üye etkileşimi arasında bulunan olumlu bağlantılardır.

Liderlerin etik davranışlarının çalışanlar tarafından algılanmasının bir sonucu da psikolojik sermayedir (Zafar, 2013: 8–9). Psikolojik sermaye var olan ve var olabilecek olan zorlu görevleri yerine getirebilme konusundaki kendine güven hissi ile tanımlanan, pozitif bir psikolojik durumdur. Bu süreçte kişi hedeflere ulaşma sürecini umut ve direnç ile sırtlar ve bu sürece olumlu anlamlar yükler. Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olan psikolojik sermaye, eğer hâlihazırdaki durumda bireyleri deney yapmaya ve yaratıcı performanslarını artırmaya teşvik ediyorsa, aynı zamanda onlar için bir motivasyon ve özgüven kaynağı haline gelir. Benzer biçimde, çalışanların toplu çıkarlarını bireysel çıkarlarının önüne koymalarını sağlayarak, etik liderler de motivasyonu arttırabilir. Ayrıca her iki tarafın da “karşılıklı bir biçimde” eşit sorumluluğa sahip olmasını sağlayacak olan entelektüel ve duygusal taahhütler sergileyerek örgütsel hedeflere ulaşılmasını da kolaylaştırırlar. Liderlerin etik davranışları takipçilerinde de yaptıkları işe karşı ilgi ve zevk uyandırır ve işlerine dört elle sarılmalarına neden olur. İnsanların doğasında bulunan bu yenilik getirmek için daha fazla çaba gösterme eğilimine içe yönelik motivasyon adı verilmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 70). İçe yönelik motivasyon kişilerdeki yaratıcılığı ortaya çıkartan bir pozitiflik hissini de beraberinde getirir. Bunun yanı sıra, etik rol modelleri olan liderlerin de toplum yanlısı davranmak gibi benzer hareketleri sergilemek üzere, takipçilerini motive etmesi beklenmektedir. Böylelikle, takipçilere örnek etik liderlik sağlandığında, kişilerarası etkileşimsel ilişkiler ile karakterize edilebilecek bir iş ortamı yaratılacak ve çalışanlar bu ortamda liderlerinden ya da üstlerinden olumlu olarak etkilenecektir. İşlerindeki daha meşakkatli faaliyetlere bu şekilde daha büyük bir

özgüven hissiyle ve daha yüksek motivasyonla yaklaşacaklardır. Bu durumun sonucu ise verimli, etkin ve yaratıcı iş performansı olacaktır.

Zhu ve diğerleri (2004: 22) etik liderlik, psikolojik güçlendirme, takipçilerin liderlere karşı güveni ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki bağlantıyı kapsayan bir kuramsal çerçeve ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede son derece etik davranışlar sergileyen bir lider, takipçilerinin psikolojik güçlenmelerini olumlu yönde etkileyecek ve arttıracaktır. Psikolojik güçlendirme anlam, yetkinlik, özerklik ve etki olmak üzere dört öğeden meydana gelen, içe yönelik motivasyon düzeyidir (Spreitzer, 1995: 1443). Anlam, kişinin kendi değerleri, hedefleri ve inançları çerçevesinde yaptığı işin değeri ve işe uygunluğudur. Yetkinlik ise bireyin, belirli bir görevi ya da görevleri başarıyla yerine getirmek için sahip olduğu kabiliyet ve becerileri ne düzeyde değerlendirdiği ile ilgilidir. Öte yandan, özerklik kişinin işine nasıl davrandığını belirleyen ve düzenleyen kendi içindeki otonomisi anlamına gelmektedir. Son olarak, etki de bireyin yönetsel ve stratejik faaliyetler üzerinde sahip olduğu etkinin derecesini gösterir (Spreitzer, 1995: 1443 – 1444). Güçlü etik davranışlar sergileyen liderler takipçilerine daha adil ve eşit davranırlar; bunun geri dönüşü de takipçiler arasında yerleşen kuvvetli bir psikolojik güçlendirme biçiminde tezahür eder ve hem çalışanların bağlılıklarını hem de liderlerine duydukları güveni artırır (Zhu vd., 2004: 17).

Resick ve diğerleri (2006: 345) Avrupa ülkeleri çapında liderlerin etik yönleri üzerine yapılan birkaç çalışmayı incelemiş ve etik liderlerin özelliklerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu bağlamda etkili liderlikte özgecilik, dürüstlük, teşvik ve motivasyon düzeylerini belirlemeye çalışan derinlemesine ve titiz bir çalışma doğmuştur. Bu kültürlerarası çalışma çok gruplu doğrulayıcı çözümlene yöntemi ile yapılmış ve yukarıda listelenen dört öğenin her bir kültürde etkili liderlik için önem taşıdığını keşfetmiştir. Öncelikle, ahlaki davranışlarda gözlemlenen sadakat, güven, bağlılık, liyakat ve meşguliyetin anahtarları olan karakter ve dürüstlük, ikinci olarak da düşünebilme kapasitesi ve etik açılarından kritik olan tüm sorunları değerlendirebilme yetisi olarak etik farkındalık bulunmuştur. Bir bakıma etik farkındalık liderlerin tüm takipçi gruplarına, ihtiyaçlarına, eylemlerine, uzun vadede çıkarlarına, aynı zamanda örgütün de çıkarlarına ilgi göstermesini tetikleyen etkendir (Trevino vd., 2003: 19). Üçüncü olarak, etik liderler eylemlerinin ve kararlarının başkalarını etkilediğini bilirler. Bu nedenle daha ziyade insan ve topluluk odaklı olurlar. Dördüncü olarak ise, görevlere

alaka göstermek suretiyle takipçilerini motive ederler. Beşinci olarak, etik liderler takipçilerini karar alma süreçlerine katılmaya ve görevlerin tamamlanmasına ilişkin serbest karar verme güçlerini paylaştırmaya teşvik ederler. Son olarak, etik liderlik kapsamında, herkesin sorumluluk sahibi olması adına astlar için belirli standartlar konur ve kurallar gereğince ödüllendirme veya cezalandırmalar gerçekleştirilir (Trevino vd., 2003: 19 – 22).

De Hoogh ve Den Hartog (2008: 297) liderlerin sosyal sorumlulukları bağlamında ilişkilerin doğasını etik liderlik ve hükümdar liderlik yönlerinden incelemişlerdir. Çok yönlü bir yaklaşıma sahip olan bu çalışma sonucunda, liderlerin sosyal sorumluluk düzeylerinin yüksekliğinin, etik liderlik ve ahlaklılık, adalet ve rollerinin görünürlüğü gibi bileşenler ile yakinen ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte, hükümdar liderlik durumlarında bu ilişki ters orantıya dönüşür. Çalışanların değerlendirmelerine göre, yüksek sosyal sorumluluğa sahip olan liderler, güçlerini pek fazla paylaşmamaktadırlar. Bu ilişkinin tanımlanması açısından örgütsel özellikler de çok önemlidir. Kar amacı gütmeyen örgütlerdeki liderler daha yüksek sosyal sorumluluk düzeyleri ve etik liderlik davranışları sergilerken, hükümdar liderliğe ilişkin davranışları düşük ölçekte dir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğası, kar bazlı çalışan örgütlerin liderlerinin tam tersidir. Elde edilen sonuçlar kar amacı gütmeyen ve gönüllü çalışan örgütlerde daha çok gücü paylaşmaya odaklanan bir demokratik ideoloji olduğunu göstermektedir. Kar amacı olan örgütler ise güçlerin paylaşımında ve otorite konusunda, gönüllü örgütlere göre daha merkezileştirilmiş bir durumdadır. Bu bağlamda, söz konusu çalışma etik liderliği kullanarak genel verimliliğin ve yüksek performansın önemini de vurgulamaktadır.

Mayer ve diğerleri de (2009: 1-13) hem üst düzey yönetimin ve müdürlerin etik liderliklerini, hem de etik liderliğin çalışanların sapma ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. ABD’de bulunan 160 örgüte ait veriyi kullanarak yapılan çalışmanın sonucunda, etik liderliğin çeşitli örgütsel düzeylerdeki sonuçları belirleyen ve şekillendiren, önemli bir öncül nitelik olduğu ortaya çıkmıştır. Etik liderlik seviyesini yukarıya çekmek için gösterilen çaba, hem stratejik birimlerin hem de örgütün kendisinin performansını arttırabilir. Bununla birlikte, söz konusu çalışmanın sonucunda, çalışanlardaki sapma gibi bazı işlevsel olmayan ve zarar verici davranışların da etkin ve etik liderlik aracılığıyla azaltılabileceği belirtilmiştir. Dahası,

verimli davranışların da etik liderlik ile güçlü, pozitif bağları bulunmaktadır. Bu bağlamda, bahsi geçen verimli davranışlar daha yüksek seviyede bir etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışları da teşvik ederler. Bulgular üst düzey yönetimin ve yöneticilerin ahlaki davranışlar sergilemesini sağlamak için rol modeli olmak suretiyle de etik davranışlar sergilediğini vurgulamaktadır. Sosyal etkileşim ve sosyal öğrenim kuramlarını baz alan bu çalışmaya göre, örgütler müdürlerine nasıl daha etik davranmalarını öğretmek amacıyla etik eğitimler düzenlemelidirler.

Mahsud ve diğerleri (2010: 561-577) eleştirel bir bakış açısıyla etik liderliğin ve liderlerin, lider – üye etkileşimi çerçevesinde kurduğu empatinin etkilerini mercek altına almıştır. Çalışma bu değişkenler arasında bir doğru orantı olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu doğrudan bağlantıların da ötesinde, çalışma doğrudan olmayan olumlu etkiler de sergilemektedir. Çalışma ayrıca liderlerin ilişki odaklı davranışlarının lider – üye etkileşimi üzerinde de doğrudan etkili olduğunu ve etik liderlik ile empatinin etkilerine aracılık ettiğini belirtmiştir. Sonuçlar ayrıca liderler ve takipçiler arasındaki yüksek seviye etkileşimli ilişkilerin astların performansını da arttırdığını ortaya koymaktadır. Bu tip etkileşimli ilişkiler liderlerin astlarına ilgi ve önem göstermesi, sadakat, adalet ve etkileşimsel tarzlar kullanarak ödüllendirme ve cezalandırma faaliyetleri göstermesi ile gerçekleştirilir. Eğer başarı ile gerçekleştirilebilirse, etkileşim ilişkisi astların motivasyonlarına da yardımcı bulunacaktır; çünkü bu şekilde liderlerinin onlar ile ilgilendiğini, onlara adil davrandığını, ihtiyaçlarına ve ilgilerine karşı hassasiyet gösterdiğini ve karar verme ile görev tamamlama süreçlerine aktif katılımlarını sağladığını görecektirler. Böylelikle, bu eylem sadece çalışanların motivasyonunu ve hevesini tetiklemekle kalmaz, aynı zamanda liderlerine güven duymalarını da sağlar; bu da ilerleyen süreçlerde çalışanların daha etkin ve etkili bir performans göstermelerine yol açacaktır.

Mayer ve diğerleri (2010: 7 – 16) etik liderlik, etik ortam ve çalışanların uygunsuz hareketleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Doğrudan ilişkileri incelemenin yanında, etik ortam, etik liderliğin doğrudan olmayan bir etkisi olup olmadığı analizinin gerçekleştirilmesi yönünde bir aracı olarak ele alınmıştır. Bu çalışma liderlerin, örgütlerdeki etik ortamın geliştirilmesi ve ortamı teşvik etmesi yönünde etkili olduklarını ortaya koymuştur. Liderler prosedürleri belirler, takip eder ve çalışanlara iş yerinde etik politikaların nasıl oluşturulduğu ve uygulandığı ile ilgili örnek teşkil

ederek onların da bu politikaları öğrenmelerini ve uygulamalarını sağlarlar. Liderler neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilirler ve astlarına etik değerleri öğretirler. Ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri aracılığıyla onlara örnek olurlar. Bu şekilde de etik ve etik olmayan davranışlar arasındaki mesafeyi ve farkları da sergilemiş olurlar. Çalışanlar, liderlerin eylemleri aracılığıyla bunları öğrenir ve davranışlarını etik olmak üzere böyle şekillendirirler. Bu şekilde liderler çalışanların uygunsuz davranışlarını da azaltmış olacaktır. 300 ABD’li katılımcı ile oluşturulan çeşitli örneklem ile yapılan çalışmanın sonuçlarına dayanarak, etik liderliğin etik ortamın oluşturulmasında önemli öncül nitelik taşıdığı belirtilmiştir. Bu sonuç, örgütlerdeki etik ortamların tanımlanması, şekillenmesi ve geliştirilmesi yönünde, etik liderliğin olumlu bir role sahip olduğu varsayımını da doğrular ve tasdik eder. Bulgular aynı zamanda, çalışanların uygunsuz davranışlarının da etik liderliğin olumsuz bir etkisi olduğunu onaylar. Dahası, sonuçlar aynı zamanda etik ortamın, çalışanların uygunsuz davranışları ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi aracılaman nitelikte olduğunu göstermektedir.

Piccolo ve diğerleri de (2010: 259 – 278) etik liderlik ile etik liderliğin farklı iş özellikleri ve davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İncelemelerinin sonucunda, liderliğin etik temellerinin otonomi, görev ehemmiyeti, görev tamamlama çabası, çalışanların vatandaşlık davranışları ve görevlerindeki performansları üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışma ayrıca işin ve iş özelliklerinin etik elementlerinin modern iş yerlerinde çok önemli olduğunu ileri sürmektedir; bunun nedeni çalışanların sadece ekonomik ya da sosyal değerleri için çalışması değil, aynı zamanda çalıştıkları işteki ideolojik ödüllere de odaklanarak anlam ve değer arayışında olmalarıdır. Çalışanlar takdir edilmek isterler; bu bağlamda eğer çalıştıkları örgüt etik değerlere ve etik ortama teşvikte bulunuyorsa ancak o zaman sosyal ve etik anlamda sorumlu davranırlar.

Kim ve Brymer ise (2011: 1020 – 1026) takdir faktörlerinin hem liderlerin hem de çalışanların belirli davranışsal sonuçlar sergilemesini sağlayan duygusal tepkilere nasıl yol açtığı sorusuna eğilmişlerdir. Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin etik liderlikleri takdir faktörü olarak, orta düzey yöneticilerin iş memnuniyetleri, bağlılıkları ve sorunları bildirmeye ne kadar istekli oldukları da üst düzey yöneticilerin gösterdiği etik liderliğe karşı duygusal tepki olarak değerlendirilmiştir. İlave gösterilen çabalar, personel değişikliklerinin azaltılması ve performansın artırılması ise etik liderliğe karşı

verilen duygusal tepkilerin davranışsal sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. İstatistiksel veriler üzerine yapılan detaylı bir analiz aracılığıyla etik liderliğin iş memnuniyeti, bağlılık, ilave çaba ve performans ile pozitif, personel değişikliği ile de negatif bağlantıları olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, bu çalışma iş memnuniyeti ve iş esnasında gösterilen ilave çabalar ile ilgili hiçbir istatistik destek sağlamamaktadır. Bu bulgulara bakıldığında, liderlerin ve müdürlerin etik liderlik davranışları sergileyerek performansı artırabileceği, iş memnuniyetini yükseltebileceği ve takipçilerinin örgütsel bağlılıklarını teşvik edebileceği söylenebilir.

Ruiz ve diğerleri (2011: 587 – 608) çalışanların işlerinde elde ettikleri sonuçların öncül etkenleri olarak üst düzey yönetimin ve müdürlerin etik davranış biçimleri üzerine çalışmışlardır. Bu çalışmanın odak noktasını ise yönetim düzeyindeki etik liderlik ile üst ve orta düzeydeki yönetimin çalışanların iş memnuniyeti, personel değişimleri, vatandaşlık davranışları ve örgütsel bağlılık üzerinde eşit seviyede etkiye sahip olup olmadığı sorusu oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre orta düzey yönetimin etik davranışları çalışanların işlerinde elde ettikleri sonuçlar açısından üst düzey yönetimin etik davranışı ile aynı öneme sahiptir. Dahası, çalışanların orta düzey yöneticiler aracılığıyla işlerinde elde ettikleri sonuçların etkilenmesinin yanı sıra, bu çalışma üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticilerin etik davranışlarını şekillendirmek açısından da çok kuvvetli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Walumbwa ve diğerleri (2011: 204 – 213) yürüttükleri deneysel araştırma ile etik liderliğin ve astların performansının doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemişlerdir. Bu noktada, dolaylı etkileri aracılardan değişkenler lider – üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların öz yeterlilikleridir. Çok seviyeli bir analiz modelleme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışmaya göre, etik liderlik ile çalışan performansı arasında pozitif bağlantılar görülmektedir. Öte yandan, bulgular aynı zamanda lider – üye etkileşiminin, örgütsel özdeşleşmenin ve çalışanların öz yeterliliklerinin de arabulucu rol oynadığı savını desteklemektedir. Bunların yanı sıra, bu çalışmada etik liderliğin çalışanların performansını artırıcı bir rol oynadığını savunan hem sosyal hem de psikolojik bakış açılarının temelleri yer almaktadır. Lider – üye etkileşimi aracılığıyla gerçekleştirilen liderlik etkileşimi, sosyal bakış açısından bakıldığı zaman, etik liderliğin nasıl performansı etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı

olur. Öz yeterlilik de liderlik ve performans arasındaki ilişkilere psikolojik bir bakış açısı ile bakmaya yardımcı olur. Son olarak, bu çalışma sosyal kimlik kuramını da göz önüne almakta ve çalışanların örgütsel özdeşleşmesinin yukarıda belirtilen ilişkiyi açıklamak için arabulucu bir rol oynadığını açıklamak için bu kuramdan yararlanmaktadır. Örgüt ile paylaştığı kişilik özellikleri ve karakteristiklerinin farkında olan bireyler, örgütü tarif etme ve belirlemede son derece önemli bir arabulucu rolü oynamaktadırlar ve bahsi geçen çalışma bu durumun da güçlü bir ispatı niteliğindedir.

Birleşik Devletler'in güney kısmında 137 katılımcı ile gerçekleştirilen bir başka çalışma da Mayer ve diğerleri (2012: 151 – 171) tarafından yürütülmüş ve elde edilen deneysel veriler sayesinde etik liderliğin öncül nitelikleri ve sonuçları araştırılmıştır. Bu çalışmaya göre daha yüksek ahlaki kimlik ve içselleştirme değerleri gösteren liderlerin etik liderlik seviyeleri de daha yüksek olmakta, bu da astlarının etik olmayan davranışlarının azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, çalışma etik liderliğin birim içi anlaşmazlıklarla başa çıkmada oynadığı role ilişkin önemli bir bulgu sağlamamıştır. Bu bağlamda, yazarlar birinci araştırmadan elde edilen sonuçları onaylamak adına ikinci bir araştırma daha yapmışlardır. İkinci araştırmanın örneklemini 203 kişiden oluşmuş ve sonuçları bir önceki araştırmanın varsayımını doğrulamıştır. Birinci çalışmanın sonuçlarına ek olarak, ikinci çalışmanın sonuçları da etik liderliğin birim içi çatışma ve anlaşmazlıkları azaltmadaki rolünü sağlam ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde doğrulamıştır.

Ma ve diğerleri ise (2012: 1409 – 1420) çalışanların öz yeterliliği ve aracı olarak bilgi paylaşımı kavramları üzerinden, etik liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki rolünü değerlendirmeye almışlardır. Çalışanlara adil ve eşit davranmak yoluyla sergilenen etik liderlik, hem bilgi paylaşımına açık bir örgütsel ortama işaret eder, hem de çalışanların kendilerine verilen görevleri yapabilmek için gerekli kapasite ve becerilere sahip olduğu hususunda onlara özgüven verir. Sıklıkla gerçekleştirilen bilgi paylaşımı programları ve öz yeterliliğin teşvik edilmesi sayesinde etik liderlik, çalışanlara deneysel yaklaşımlarda bulunmaları ve işlerini yapmak için yeni yollar aramaları konusunda destek sağlar. Bu süreç de nihayetinde çalışanlarda yaratıcı davranışlar geliştirilmesi ve bu davranışların teşvik edilmesi sonuçlarını doğurur. Bu çalışmadan elde edilen deneysel verilere ve çalışmanın sonuçlarına dayanarak şu söylenebilir, etik liderlik örgütsel üyeler arasında yaratıcılığı teşvik etmede güçlü ve



olumlu bir rol oynamaktadır. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı düzeyi ve çalışanların üstlerine düşen görevi yapmaları için sahip oldukları becerilere duyduğu özgüvenin seviyesi, yukarıda bahsedilen bu ilişki için aracı görevi görmektedir.

Etik liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkiyi değerlendiren Yidong ve Xinxin (2013: 441 – 455), içe yönelik motivasyonu bir aracı değişken olarak göz önüne almışlardır. Bireylerin işlerini yapmak için yeni yollar denemesi ve bu anlamdaki faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirmek için yeni yöntemler veya teknikler kullanması eğilimine yenilikçi davranış adı verilmektedir. Bu anlamda, etik liderlerin daima işin astları, örgüt ve toplum üzerinde olan etkisine odaklanması, astlarının işlerini daha önemli olarak algılamasına ve böylece mükemmeliyet adına görevlerini yaparken yepyeni yollar aramasına neden olacaktır. Dahası, iş etkisinin ve öneminin üzerinde durulması, bireylerin daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlar ile iştigal etmesini sağlayan bir içe yönelik motivasyon kaynağı da sağlayacak ve psikolojik bir amaca da hizmet edecektir. Bu çalışma hem bireyler hem de gruplar açısından içe yönelik motivasyonu irdelemektedir. Deneysel olarak hipotezleri doğrulayan bu çalışma için veriler Çin'deki çokuluslu firmalardan alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, etik liderlik çalışanların yaratıcı davranışlarını pozitif olarak etkilemekte ve yaratıcı davranışların tetiklenmesi ve teşvik edilmesinde içe yönelik motivasyon da aracı bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmalara ek olarak, Zafar (2013: 1 – 69) da etik liderlik, psikolojik sermaye, ilişki sermaye ve performans arasındaki bağlar üzerine çalışmıştır. Sosyal bilgi işleme kuramına göre liderleri, müdürleri ve şefleri ile yakın etkileşimde olan çalışanlar onlardan kişilerarası ilişkileri de öğrenir. Bu şekilde, ahlaki yönetimin altını çizen bir liderin takipçileri de kendilerini aynı derecede önemli ve değerli görecek, dolayısıyla güçlü bilişsel ve duygusal bir algı kurarak kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak değerlendireceklerdir. Bu psikolojik kuvvet iyimserliğe, umuda, öz yeterliliğe ve dayanıklılığa da zemin hazırlar; tüm bunlar bir araya gelince de psikolojik sermaye oluşur. Özgüveni, dayanıklılığı ve umudu fazla olan çalışanlar karamsar, hayal kırıklığına uğramış ve risk almaktan korkan çalışanlara kıyasla çok daha iyi durumdadır. Zafar'ın (2013: 1 – 69) çalışmasından elde edilen deneysel sonuçlar da etik liderliğin psikolojik sermaye ve görev performansı ile pozitif bir biçimde bağdaştığı ve psikolojik sermayenin performans ile doğru orantılı olduğu varsayımlarını doğrulamaktadır. Dahası, çalışmada elde edilen bulgular, psikolojik

sermayenin, etik liderliğin performans üzerindeki etkisini aracılığını da belirtmektedir.

Eisenbeiss ve diğerleri (2014: 1 – 17) ise etik liderliğin doğrudan firma performansı üzerindeki rolünü ve örgütün etik ortamı aracılığıyla performans üzerindeki etkisini incelemeye almışlardır. Etik ortam ve performans için, örgütün etik programı bu noktada bir nevi arabulucu görevi görmektedir. Son derece yaygın olan kuram ve yazına dayanan bu çalışma, üst düzey yöneticilerin gösterdiği etik liderliğin, tüm örgüt çapındaki etik ortamın kapılarını açtığını ve bunu da etik ilkeler ve rol modelliği ile örtüşen standartlar, roller, ödüller ve cezalandırmalar belirleyerek yaptığını öne sürmektedir. Etik ortam, çalışanların modern ve etik olarak haklı iş uygulamalarını seçmelerini kolaylaştırır. Bu da çalışanları daha iyi bir performans göstermeye iten eşitlik kavramının baz alınması ile gerçekleşecektir; sonuç olarak örgütün genel anlamda işlevsel, operasyonel ve finansal performansında da artış gözlemlenir. Dahası, örgütteki etik ortamın etkisi, örgütün etik programı nasıl yürüttüğüne de bağlıdır. Bahsi geçen çalışmanın bulguları, etik liderliğin, etik ortamın oluşturulması ve performansın artırılmasında pozitif bir rol oynadığı hipotezini doğrulamıştır. Etik ortam ve firma performansı arasında pozitif anlam taşıyan ilişkilerin yanı sıra, örgütün etik programının ve türünün bu ilişkileri aracılandığı da elde edilen bir başka sonuçtur.

Eleştirel bir bakış açısı ile etik liderliğin etkilerini araştıran Ogunfowora da (2014: 1467 – 1490) çalışanların elde ettiği iki sonuç üzerine odaklanmıştır; bunlar örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş memnuniyetidir. Çalışmada liderlerin rol modelliklerinin ortaya koyduğu arabulucu etkisinin altındaki öncül ve ölçüt değişkenler arasında ilişkiler olduğu iddia edilmektedir. Çok düzeyli bir modelleme ile elde edilen sonuçlar çerçevesinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik liderlik arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, aynı zamanda liderlerin rol modeli düzeylerinin de bu iki kavram arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği ortaya konmuştur. Benzer biçimde, etik liderlik ve çalışanların iş memnuniyeti de pozitif olarak ilişkilenebilir. Bu da çalışanların, daha etik bir liderlik ortamına sahip olan örgütlerde gerçekleştirdikleri görev ve edindikleri rollerdeki performanslarından daha çok tatmin oldukları anlamına gelmektedir. Çalışmada ortaya çıkan bir başka bulgu da katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Buna göre şeflerin ortaya koyduğu rol

modelliiğinin seviyesi yükseldikçe, çalışanların iş memnuniyeti de artmakta ve kuvvetlenmektedir. Bu çalışma hem akademik hem de profesyonel alanlar açısından önemli çıkarımlarda bulunmuştur. Müdürler ve liderler, etik liderlik davranışları sergileyerek iş yerlerini daha iyi bir hale getirebilirler, çünkü çalışanların iş memnuniyetinde anahtar rol oynamaktadırlar. Memnuniyet duyan çalışanlar, işlerinde anlam ve keyif buldukları için daha iyi bir performans gösterecek ve nihayetinde örgütsel performans genel olarak artacaktır.

Zhu ve diğerkleri de (2014: 925 – 947) etik liderliği, kurumsal sosyal sorumluluğun öncülü olarak ele almış ve itibar kavramı ile birlikte firma performansını bağımlı bir değişken olarak incelemiştir. Paydaşlar kuramına dayanan bu çalışma, örgütlerin sosyal ve etik olarak sorumlu kişiler olarak hareket etmesi gerektiğini, bu Şekilde örgütün sınırları içinde ve dışında ahlaki ve etik değerleri edinmesi ve teşvik etmesi gerektiğini savunmaktadır. Ahlaki değerler ve etik normlar kültürünün yayılması için, öncelikle st yönetimin etik liderlik ilkelerine uyması ve bunları uygulaması gerekmektedir. Etik liderlik, kurumsal sosyal sorumluluğun teşvik edilmesine yardımcı olur; sonuçta bu durum örgütün hem performansını arttıracak hem de daha iyi bir itibar kazanmasına katkıda bulunacaktır. Çin'den elde edilen veriler, analizler ve sonuçlar doğrultusunda, etik liderliğin sadece kurumsal sosyal sorumluluğu etkilemekle kalmadığı, aynı zamanda örgütsel performans ve itibar ile de dolaylı olarak bağlantılı olduğu ortaya konmuştur. Dahası, çalışmanın sonuçlarına göre etik liderlik, kurumsal sosyal sorumluluğun firma performansı üzerindeki etkisi için de bir aracı görevi görmektedir.

Van-Gils ve diğerkleri de (2015: 190 – 203) Almanya'da yaptıkları bir çalışma ile takipçilerin, liderlerinin etik davranışlarına verdikleri tepkileri incelemişlerdir. Etik liderler takipçilerini birden fazla Şekilde etkilerler. Bir rol modeli olarak kendilerini gösterir, etik ilkeleri takip eder, takipçilerine ve diğerklerine ilgi ve alaka gösterir, etik kuralları koyar ve uygular, tüm takipçilerine eşit davranır ve takipçilerini kendi bireysel hedeflerinin yanı sıra, örgütsel hedeflere de ulaşmaya motive ederler. Böylelikle, etik liderlik bireyleri görev yapma konusunda hem ahlaki olarak etkiler hem de motive eder. Bunun nedeni etik liderliğin örgütsel özdeşleşmeyi arttırması ve bireylerin işlerini onlar için daha anlamlı hale getirmesidir. Bu çalışmanın bulguları da, takipçilerin etik liderliğe karşı olumlu tepkiler verdiklerini göstermektedir. Nitekim etik liderlik

takipçileri örgütsel sapmadan uzak tutar ve ahlaki değerlere olan eğilimi artırır. Etik liderliğin eksikliği, takipçiler arasında kösteklenmeye yol açar ve motivasyonlarını düşürerek, sapma ya da bireysel ve örgütsel performans düşüklüğü gibi zarar verici davranışlar ile sonuçlanır.

#### **2.4. Lider-Üye Etkileşimi (LMX)**

Lider – üye etkileşimi (LMX), müdürler ve astları arasındaki iş ilişkisini yansıtan bir sosyal etkileşim sürecidir. Lider – üye etkileşimi ilişkisinin nitelikleri karşılıklı güven, beğeni ve saygı temellerine dayanır (Mahsud vd., 2010: 562). Liderlik davranışları da astlarla olan etkileşim ilişkisinin önemli bir sembolüdür. Lider – üye etkileşimindeki öncül lider davranışlarını irdeleyen pek çok çalışma cömertlik, ikna ve ahlaki yönelim gösterme gibi idealleştirilmiş etkileri olan dönüşümsel liderliğe dikkat çekmektedir (Simola vd., 2010: 185).

Lider – üye etkileşimi kuramına göre liderler ve takipçileri arasında belirli bir süre zarfı içerisinde bir etkileşim ilişkisi oluşmaktadır. Sosyal etkileşim kuramına dayanarak, bu ilişkinin başlangıç noktası liderin takipçileri ve örgüt içindeki rolleri gereği astları ile etkileşime geçtiği nokta olduğu söylenebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Bu ilişkinin düzeyi ve çapı takipçiden takipçiye değişebilir. Güçlü bir etkileşim ilişkisi karşılıklı saygı, güven ve beğeniye dayanmaktadır. Yüksek nitelikli bir etkileşim ilişkisi çerçevesinde, liderler takipçilerine ilave sorumluluklar ve ilginç görevler verirler; bu sorumluluk ve görevler astların gerçekleştirmeyi arzu edeceği biçimdedir. Bunun karşılığında astlar da liderlerinden güven, saygı ve sadakat beklemektedirler. Öte yandan, etkileşim ilişkisi güçlü niteliklere sahip olmadığında, astlar yalnızca resmi iş sorumluluklarını gerçekleştirmeyi tercih eder ve üstüne ilave görev ya da sorumluluk almayı arzu etmezler (Mahsud vd., 2010: 561). Bu durumda, liderler de ilginç ve fazladan görevler atamak suretiyle, astlarına ilave faydalar sağlayamazlar. Liderliğin verimliliğinin belirlenmesi açısından bu ilişkinin niteliği kritik önem taşımaktadır. Graen ve Uhl-Bien'e göre (1995: 227), takipçileri ile yüksek nitelikli etkileşim ilişkisi olan bir lider, bu tip bir ilişkisi olmayan ve güçlü etkileşim ilişkileri kuramayan liderlere nazaran, takipçilerini motive etme ve onlara ilham vermede daha etkin olacaktır.

Bu bağlamda, Janssn ve Van Yperen (2004: 368 – 384) hedef odaklı olmanın yenilikçi iş performansı ve memnuniyet üzerindeki etkilerini araştırmış ve lider – üye etkileşimini bu araştırma için bir aracı olarak kullanmışlardır. Bu çalışmada etkileşim ilişkisinin, çalışanların iş ve performansına ilişkin sonuçları öngörmeye önemli olduğu iddia edilmektedir. Yüksek nitelikli etkileşim ilişkileri karşılıklı güven, bilgi paylaşımı, saygı ve lider ile takipçilerin birbirlerine olan sorumluluklarını odak noktasına alır. Güçlü bir etkileşim ilişkisi, çalışanlara özgüven aşılar ve görevlerini daha yaratıcı, daha yenilikçi biçimlerde yerine getirmeleri için onları teşvik eder. Bu bağlamda güven, saygı ve özgüven içe yönelik motivasyon ve takipçilerin daha sıkı çalışma isteği için kaynak teşkil ederler; bu durumun sonucunda da iş performansı ve iş memnuniyeti düzeyleri yükselecektir. Bu çalışma, hedeflerine ustalıkla odaklanan çalışanların etkileşim ilişkilerini daha da güçlendirmek için çabaladığını ve daha yüksek performans elde etmek için daha çok iş yaptıklarını öne sürmektedir. Diğer yandan, önceliği performans olan çalışanlar, kuvvetli etkileşim ilişkileri kurmakta tereddüt ederler. Bu tip çalışanlar genellikle kendilerini dışa dönük olarak motive etmek için ekonomik etkileşimi tercih eder ve çok nadiren resmi olan sözleşmelerinde belirtilen görevlerini aşarlar. Astarın hedef odaklı oluşu aslında etkileşim ilişkisini tanımlayan, anahtar nitelikte bir öğedir ve görev performansı için çalışanlar tarafından edinilir. Yukarıda bahsedilen çalışmaya göre de yüksek nitelikli etkileşim ilişkileri içinde olan astlar, yalnızca ekonomik etkileşimde olanlara, yani lider – üye etkileşimi düşük olanlara nazaran daha iyi performans göstermekte ve işlerinden daha çok memnuniyet duymaktadırlar. Bu sonuçlardan alınabilecek bir başka çıkarım da lider – üye etkileşiminin, çalışanların yenilikçi performansları ve iş memnuniyetlerindeki hedef odaklı olma özellikleri üzerinde bir arabulucu görevi gördüğüdür.

Wang ve diğerleri (2005: 420 – 432) lider – üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışları ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkide oynadığı arabulucu rolü araştırmış ve bu denkleme takipçilerin görev yapma performanslarını da eklemiştir. Liderlerinin vizyonunu sözlere dökme ve onun değerlerini içselleştirme becerisi gösteren takipçiler bu sayede liderlerinden takdir ve övgü görürler; bu kavramlar takipçiler açısından motive edici faktörler olup onları görevlerini yaparken daha iyi bir performans göstermeye sevk ederler. Güçlü ve yüksek nitelikli bir etkileşim ilişkisi, iki taraf arasında kaynakların aktif bir biçimde paylaşımı ile sonuçlanır. Bu

bağlamda liderler takipçilerinin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi için yüksek standartlar koyarken, takipçileri de karşılığında görevlerini yaparken daha iyi bir performans sergilerler. Benzer biçimde, lider – üye etkileşimi aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilintilidir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre de dönüşümsel liderliğin lider – üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışları ve görev performansı ile pozitif bağlantıları bulunmaktadır. Bulgular ayrıca lider – üye etkileşiminin hem görev performansı ile doğrudan bağlantılı olduğunu hem de dönüşümsel liderlikte aracı bir rol oynadığını destekler niteliktedir.

Erdoğan ve Enders de (2007: 321 – 330) lider – üye etkileşimi, iş performansı ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi mercek altına almışlardır. Lider – üye etkileşimi hem iletişim ve güven gibi soyut faydalar hem de terfi, takdir ve güçlendirme gibi somut faydalar sağlamaktadır. Çalışanlar etkileşim ilişkisi sayesinde çeşitli faydalar aldıklarını fark ettikleri zaman, kendilerini buna karşılık vermek zorunda hissederler. Bu amaç doğrultusunda, çalışanlar kendilerine işlerine adanarak ve daha çok bağlılık göstererek performanslarını artırırlar. Ayrıca, etkileşim ilişkisinin niteliği liderin algılanan örgütsel destek derecesini de etkiler. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına yardım etmeye, onları desteklemeye, yönlendirmeye, onlar ile işbirliğine girmeye ve onları ödüllendirmeye ne kadar hazır olduğu ile ilgilidir. Algılanan destek etkileşim ilişkisinin niteliğini de etkilediği için, algılanan örgütsel destek, lider – üye etkileşimi, iş performansı ve iş memnuniyeti üçlüsü arasındaki ilişkide arabulucu gibi davranır. Bu bağlamda, Birleşik Devletler’den elde edilen 210 verinin analizi yapılmış ve analizin sonucunda, yüksek düzeydeki lider – üye etkileşiminin yüksek iş performansı ve astların iş memnuniyeti ile doğru orantılı olduğu varsayımı tasdik edilmiştir. Dahası, bu analizin bulguları algılanan örgütsel desteğin arabuluculuk etkisini de ortaya koymuştur. Yani, algılanan örgütsel destek ne kadar yüksekse, lider – üye etkileşiminin performans ve memnuniyet ile olan ilişkisi de o kadar güçlü olacaktır. Benzer biçimde, algılanan örgütsel destek düşük ise, lider – üye etkileşimi ve takipçilerin performansları arasındaki ilişki de zayıflar.

Dadhich ve Bhal (2008: 15 – 25) ise lider – üye etkileşiminin ve astlardaki davranışsal sonuçlarının belirlenmesinde, liderlerin etik davranışlarının oynadığı rolü irdelemişlerdir. Bu çalışmada astlar ile oluşturulan ve ilerletilen etkileşim ilişkilerinde, liderlerin etik davranışlarının can alıcı bir rol oynadığı öne sürülmektedir. Bu

etkileşime dayalı ilişkiler, daha sonra astların ilave çaba gösterme ve çok fazla çalışma misali, işleri ile ilgili genel sonuçlar ortaya koyduğu gibi, lidere güven duyma, sadakat, sorunları bildirmeye hazır olma ve idealleştirilmiş etkiler gibi etik sonuçları olan normatif davranışları da ortaya çıkarır. Bu çalışmanın kuramsal modeli, var olan yazından; lider – üye etkileşimi ile işe ilişkin genel neticeler arasındaki bağlardan ve etik liderlik ile işe ilişkin normatif neticeler arasındaki bağlardan oluşmaktadır. Veriler Hindistan'dan elde edilmiş olup, sonuçlar önerilen değişkenler arasında pozitif ilişkiler ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulgularına göre, liderlerin etik davranışları, o liderlerin ne kadar etkin algılandığı ve iş memnuniyeti ile bağlantılıdır. Aynı zamanda bu etik davranışlar astlarının görevlerini daha verimli yapmak için daha çok çaba sarf etmesine de neden olur. Liderin algılanan verimliliği aynı zamanda lider – üye etkileşiminin de bir sonucudur. Buradan anlaşıldığı üzere, astların etik ve etkileşim ilişkisini algılaması büyük önem taşımaktadır. İşlerini etik bir lider ile yapmaktan duyacakları memnuniyeti destekleyen akılcı ve bilişsel süreç de buna dahildir. Çalışmanın sonuçları bazı pratik çıkarımları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin ahlaki davranışların önemini tanıması onların ahlaki davranışları geliştirme, takdir etme ve belirlemesini de sağlayacaktır. Liderler de bu şekilde genel performansı arttırabilirler; çünkü davranışları da etik kurallar ve etkileşim ilişkileri ile karakterize edilen liderler, bu şekilde astlarının daha iyi performans sergilemesini sağlayacaktır.

Lee (2008: 670 – 687) ise bireylerin yenilikçi kapasiteleri üzerinden liderliğin ve lider – üye etkileşiminin etkilerini değerlendirmiştir. Yenilikçiliği bir bağımlı değişken olarak alan bu çalışmada, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının yenilikçilik üzerinde sırasıyla negatif ve pozitif etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Lider – üye etkileşimindeki yüksek ikili ilişki astlara daha fazla otonomi ve ihtiyat sağlayarak yenilikçi olmalarına yol açar. Bu katkı, doğa ile ilgili araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri dışında, yüksek nitelikli ilişkilerde daha fazladır. Bu çalışma için veriler Singapur'dan toplanmıştır. Katılımcıların hepsi burada Ar-Ge müdürü olarak çalışmaktadır. Hiyerarşik regresyondan elde edilen sonuçlar, etkileşimsel liderlik ve liderlerin pasif davranışları arasında, yenilikçilik bağlamında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu noktada, yüksek düzeyli etkileşimsel liderlik ve pasif bir liderlik tarzının, örgüt çapında düşük düzeyde yenilikçiliğe yol açacağı söylenebilir. Yine aynı

çalışmanın sonuçlarına göre, yenilikçilik bağlamında dönüşümsel liderlik ve lider – üye etkileşimi boyutu (sadakat) arasında pozitif bir etki söz konusudur. Ancak, lider – üye etkileşiminin etki ve katkı boyutları yenilikçilik üzerinde pek de etkili değildir; bu ilişki önemsiz olarak kalmaktadır. Buna ek olarak, lider – üye etkileşiminin dördüncü boyutu olan profesyonel saygı da yenilikçilik ile negatif bir bağlantı sergilemiş olup, bu da istatistiksel anlamda anlamsız kalmıştır.

Bunların yanı sıra, Atwater ve Carmeli (2009: 264 – 275) liderlerin nasıl takipçilerindeki yaratıcılığı tetiklediği üzerine çalışmışlardır. Lider – üye etkileşimini enerji ve yaratıcılığın öncül ve önemli bir niteliği olarak kabul eden bu çalışmada, enerji hissi pozitif haleti ruhiyeden kaynaklanan anlık bir kuvvet olarak ele alınmış olup, bu kavram öz yeterlilik, pozitif duygular, içe yönelik motivasyon, harekete geçmeye hazır olma ve katılımdan farklıdır. Lider – üye etkileşiminin fazla olması bilgi alışverişini, uzmanlığı, ödülleri, takdiri ve tanınmayı, yani takipçilerin aidiyet, katılım, özerklik ve yetkinlik duygularını arttıran faktörleri de kolaylaştırır. Etkileşim ilişkisi takipçilere kendilerini örgütün vazgeçilmez bir parçası gibi hissettirir ve örgütsel özdeşleşme düzeyini yükseltir. Bu durum takipçilere, onların yaratıcı davranışlar sergilemesini sağlayacak, bilişsel ve duygusal bir güç sağlar. Benzer biçimde, lider – üye etkileşimi takipçilere enerji verir, performanslarına ivme kazandırır ve sonuçta yaratıcı iş yapmalarına katkıda bulunur. Yapısal eşleştirme modeli tekniği kullanılarak analizi gerçekleştirilen veriler, bu çalışma kapsamında İsrail’den elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, lider – üye etkileşiminin takipçilerin enerji hissi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, aynı zamanda çalışanların yaratıcı davranışlarına da katkıda bulunduğu ortaya konmuştur. Tüm ilişkiler bu bağlamda anlamlı ve pozitifdir.

Cogliser ve diğerleri de (2009: 452 – 465) lider – üye etkileşimi, çalışan performansı ve işe olan tutumları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Hâlihazırdaki yazını kullanan bu çalışmada lider – üye etkileşiminin herhangi bir tarafın yanlış anlaşılması sonucu ortaya çıkabilecek negatif sonuçları açıklanmıştır. Liderler başkaları ile iletişim kurarken takipçiler onları kendilerini temsil etmekten sorumlu olarak görürler. Etkileşim ilişkisinin bu anlamda istenmeyen etkileri de olabilir; çünkü bu durum takipçilerin kendilerine aşırı güven duymasına yol açabilir ve sapma davranışları, işten çıkarılmalar, kısa yoldan fayda bulmaya çalışma, eğitim ve gelişim programlarına ilgi duymama gibi etkileri bile olabilir. Öte yandan astların liderlerini



samimi değil, olumsuz olarak değerlendirmesi etkileşim ilişkisine zarar verir ve takipçilerin performanslarından ve iş memnuniyetlerinden tatmin olmamalarına neden olur. Aynı şekilde, astların şeflerini olduğundan iyi ya da kötü değerlendirmesi yine benzer sonuçlar doğuracaktır. Liderlerin ve takipçilerin perspektiflerinden lider – üye etkileşiminin algılanmasına dayanarak, bu çalışma da etkileşim ilişkisinin algılanmasının takipçilerin görev performanslarında, iş memnuniyetlerinde ve bağlılıklarında etkili olduğunu öne sürmektedir. Çalışmanın bulgularına göre düşük seviyeli etkileşimsel ilişkiler, düşük çalışan performansı, düşük iş memnuniyeti ve düşük bağlılık ile sonuçlanacaktır. Lider – üye etkileşiminin yüksek nitelikli olması durumunda ise performans daha iyi olacak, iş memnuniyeti daha yüksek olacak ve örgütsel bağlılık artacaktır. Yine aynı çalışmada elde edilen bir başka bulgu da lider – üye etkileşiminin olduğundan fazla görülmesi ile ilgilidir; astların bu etkileşimi olduğundan daha fazla görmesi onların kendilerini daha tatmin olmuş ve örgüte bağlı hissetmelerini sağlarken, olduğundan az görülen lider – üye etkileşimi iş performansını arttırır, ancak memnuniyeti azaltır.

Harris ve diğerleri (2009: 371 – 382) lider – üye etkileşiminin astların iş memnuniyeti ve işten çıkma niyetleri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. Bu noktada lider – üye etkileşimi ile olan ilişkisinin doğası, lider – üye etkileşimi üzerindeki etkileri ve bağımlı değişkenleri açıklamak üzere güçlendirme kavramından da bahsedilmiştir. İş karakteristiği kuramına göre, bireyin işi ile ilgili olan beceriler, özerklik, bilgi ve diğer özellikler, güçlendirme duyguları ile bireyi motive eder; bunların getirileri de yüksek performans ve iş memnuniyeti biçiminde olur. Bu şekilde işten çıkma ve çıkarılma sayıları da aşağı indirgenir. İki farklı örneklem ile yapılan çalışmanın sonucunda hem lider – üye etkileşiminin hem de güçlendirmenin iş memnuniyeti ile güçlü ve pozitif bağlantıları olduğu ispatlanmıştır. Buradan anlaşılan da işlerine ilişkin yüksek düzeyde bilişsel güçlendirme duygularına sahip olan ya da şefleri ile yüksek nitelikli ve kuvvetli etkileşim ilişkileri içinde olan astların, işlerini daha eğlenceli bulduğu ve işlerinden memnun olduğudur. Böylelikle, etkileşim ilişkisi arttıkça, takipçilerin işten ayrılma niyetleri azalacaktır. Benzer biçimde, güçlendirme hisleri artan takipçilerin de işten ayrılma ya da iş değiştirme niyetleri daha az olacaktır. Dahası, çalışmanın bulguları lider – üye etkileşiminin niteliği ve iş memnuniyeti arasında güçlü bir bağ olduğunu ileri sürmektedir. Yine aynı çalışma çerçevesinde,

lider – üye etkileşimi ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin, güçlendirme düzeyi düşük olduğunda kuvvetli olduğu ortaya konmuştur. Güçlendirme arttıkça ilişki yavaş yavaş zayıflar.

Mahsud ve diğerleri (2010: 561-577) ise etik liderliğin ve liderlerin empati anlayışlarının lider – üye etkileşimi üzerindeki etkilerine ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada empatinin ve etik davranışların, lider - üye etkileşimi üzerinde önemli öncül özellikler taşıdığı gözlemlenmiştir. Doğrudan bağlantıların yanı sıra, sonuçlar dolaylı pozitif etkiler de ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre liderlerin ilişki odaklı davranışları hem lider – üye etkileşimi ile doğrudan bağlantılıdır, hem de etik liderlik ve empatinin etkileri açısından aracı olarak görev yapmaktadır. Çalışmada, liderler ve takipçileri arasındaki etkileşim ilişkilerini iyileştirerek, örgütün astların performanslarını arttırabileceği de belirtilmiştir. Bu tip etkileşim ilişkileri, liderler astlarına karşı ilgi, sadakat, adalet gösterdiği ve ödüllendirme ya da cezalandırma için etkileşimsel tarzlar kullandığı zaman başarıya ulaşacaktır. Başarıyla gerçekleştirildiği takdirde, etkileşim ilişkileri astları motive eder, çünkü liderlerinin onlara ilgi gösterdiğini, onlara adil davrandığını, ihtiyaçlarını ve ilgi alanlarını göz önünde bulundurduğunu, karar verme ve görev yapma süreçlerine aktif katılımlarını sağladığını bu şekilde görecektir. Bu eylem yalnızca çalışanlara motivasyon ve heves aşılama ile kalmaz, aynı zamanda lidere olan güven duygusunu da geliştirir. Bu da çalışanların daha etkin ve verimli performanslar sergilemesine yol açar. Aynı çalışmanın bir başka bulgusuna göre de liderlerin empati, etik davranış ve ilişkisel davranışları ne kadar yüksekse, lider – üye etkileşimi niteliğinin de o kadar yüksek olacağı şeklindedir.

Walumbwa ve diğerleri (2011: 739 – 770) de eleştirel bir bakış açısı ile lider – üye etkileşiminin takipçilerin öz yeterliliği, imkan yeterliliği, müdürlerine olan bağlılıklar, vatandaşlık davranışları ve iş performanslarını tarif etmedeki etkisini çözümlenmiştir. Yeterlilik yaklaşımı ve sosyal etkileşim kuramı, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmada neden motive olduğunu anlamaya yardımcı olur. Bu çalışmada lider – üye etkileşiminin müdürlere olan bağlılık ile doğrudan ve pozitif bağları olduğu savunulmaktadır. Buna göre, bu bağlantılar sayesinde takipçilerin hem örgüte hem de müdürlerine karşı vatandaşlık davranışları şekillenir ve iş performansları da bundan etkilenir. Lider – üye etkileşimi aynı zamanda takipçilerin öz yeterliliği ve imkan

yeterliliği aracılığıyla da performans ile dolaylı bir bağlantıya sahiptir. Bu çalışmanın sonuçları da lider – üye etkileşiminin yüksek oluşunu, müdüre olan bağlılığın güçlü bir işareti olduğunu söylemektedir. Bunlar sayesinde takipçiler örgüt adına çalışacak ve sonucunda sorumluluklarını daha yüksek bir performans ile yerine getireceklerdir. Son olarak, bu çalışma aynı zamanda hem iç hem de dış yeterlilik açılarından bilişsel olarak güçlü yanları ile motive olan takipçilerin daha iyi bir performans sergilediğini iddia eden yeterlilik yaklaşımını da tasdik eder niteliktedir.

Walumbwa ve diğerleri (2011: 204 – 213) bununla da kalmayıp, etik liderliğin ve astların performansının, doğrudan ve dolaylı etkilerini deneysel olarak araştırmışlardır. Bu noktada, lider – üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların öz yeterlilikleri aracı değişkenleri oluşturmaktadır. Çok seviyeli modelleme tekniği ile gerçekleştirilen analizin sonucunda, etik liderliğin çalışan performansı ile anlamlı ve pozitif bağlantıları olduğu ortaya çıkmıştır. Dahası, lider – üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların öz yeterliliği de aracı bir rol üstlenmektedir. Bu alışma, etik liderliğin, çalışanların performansını arttırmadaki rolünü destekler nitelikte olup hem toplumsal hem de sosyal açıardan temeller ortaya koymaktadır. Ayrıca, toplumsal bakış açısından bakıldığında liderlerin lider – üye etkileşimi aracılığıyla kurduğu etkileşim daha iyi anlaşılır ve etik liderliğin performansı nasıl etkilediğine de ışık tutulmuş olur. Bu bağlamda, öz yeterlilik de liderlik – performans ilişkisine psikolojik bir bakış açısından bakmak için zemin hazırlayan ilişkiye aracılık eder. Son olarak, bu çalışma, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin yukarıda belirtilen ilişkiyi açıklamada herhangi aracı bir rol oynayıp oynamadığını saptamak adına sosyal kimlik kuramından faydalanmaktadır. Örgüt ile paylaştığı kişilik özellikleri ve karakteristiklerinin farkında olan bireyler, örgütü tarif etme ve belirlemede son derece önemli bir arabulucu rolü oynamaktadırlar ve bahsi geçen çalışma bu durumun güçlü bir ispatı niteliğindedir.

Chan ve Mak (2012: 285 – 301) hayırsever liderlik, lider – üye etkileşimi, görev performansı ve çalışanların örgüte karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Hayırsever liderlikte, liderler takipçilerinin bireysel çıkarlarına, ailevi çıkarlarına ve iyiliklerine dikkat ederler. Liderlerin çalışanlarına karşı gösterdikleri bu ilgi sayesinde, takipçiler ve müdürleri arasında bir etkileşim ilişkisi oluşur. Liderler astlarının performansına karşı iyilik ve hayırseverlik gösterirler; bu şekilde onları etkileşimsel bir düzeyde motive eder ve performanslarını arttırmalarını

sağlarlar. Yapılan incelemenin sonucunda lider – üye etkileşimi ve hayırsever liderlik ile çalışanların görev performansı ve örgüte karşı gösterdikleri vatandaşlık davranışları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı incelemede lider – üye etkileşiminin liderlik ve vatandaşlık davranışları arasında tamamen aracı bir işlevi olduğu da belirtilmiştir. Ancak, hayırsever liderliğin çalışanların görev performansı üzerinde sadece kısmen etkisi vardır.

Volmer ve diğerleri (2012: 456 – 465) ise müdür – çalışan ilişkilerini, iş özerkliği ve yaratıcılık açılarından incelemiştir. Yaptıkları çalışmanın odak noktasında liderlerin takipçilerinin yaratıcılığını teşvik etmede oynadığı kritik rol bulunmaktadır. Liderler çalışanlarla olan ilişkilerinin geliştirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi anlamında önemli bir rol oynarlar. Bu noktada karşılıklarına genişletilmiş iş özerkliği kavramı çıkar. Bu da yaratıcılık ile sonuçlanacak olan yaratıcı görev katılımına yol açacaktır. İş özerkliği veya çalışanların özgür bir biçimde program yapma, planlama, organize etme ve iş performansı gösterme durumları onları yalnızca deneysel olarak fırsatlarla donatmakla kalmaz, aynı zamanda sorunlara çözüm bulmak ve görevleri başarıyla tamamlamak için yeni yollar aramaya teşvik eder. Bu çalışma iş türünün ve boyutunun da lider – üye etkileşiminin bir sonucu olarak, çalışanların yaratıcı davranışlarının tanımlanmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Veri analizi sonucunda elde edilen bulgular, lider – üye etkileşiminin hem iş özerkliği hem de yaratıcı iş katılımı ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri olduğu hipotezini doğrulamaktadır. İş özerkliği aynı zamanda yaratıcı işi de öngörmeyi sağlayan bir faktördür. Dahası, yapılan çalışma, yüksek düzeyli iş özerkliğinin lider – üye etkileşimi ve yaratıcı iş katılımını karakterize ettiğini de ileri sürmektedir. Düşük düzeyli iş özerkliği şartlarında bu durum da etki altında kalır.

Hu ve Liden (2013: 127 – 172) ise çalışmalarında müdürlerin lider – üye etkileşiminin, iş arkadaşlarının lider – üye etkileşimine görece, çalışanların iş performanslarını, memnuniyetlerini ve vatandaşlık davranışlarını neden ve nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu çalışmada, lider – üye etkileşiminin nispeten yeni bir boyutu denebilecek, “Görelî lider – üye etkileşimi” kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram, ekipteki diğer üyelerin ortalama lider – üye etkileşimine kıyasla, bireyin lider – üye etkileşimi düzeyini belirtmektedir. Görelî lider – üye etkileşimi, ortalama lider – üye etkileşimi açısından bakıldığında, bireyin lider – üye etkileşimi niteliği için bir

temel teşkil eder. İncelemenin sonucunda, görelî lider – üye etkileşiminin, bireylerin verimliliği (performans, memnuniyet ve vatandaşlık davranışı) ve öz yeterlilikleri açısından anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ispatlanmıştır. Öz yeterlilik aynı zamanda bireylerin performans sonuçları ile de pozitif bir bağlantıya sahiptir. Dahası, görelî lider – üye etkileşiminin etkileri için de aracı görevi görmektedir. İncelemenin sonuçlarında destekleyici ekip davranışları ve ekip kimliğinin de performans, memnuniyet ve vatandaşlık davranışları ile pozitif bağlar taşıdığı ortaya konmuştur. Tüm bunların yanı sıra, ekip kimliği ve destekleyici davranışlar da görelî lider – üye etkileşimi ve öz yeterlilik arasında aracı olmaktadır. Ancak, görelî lider – üye etkileşimi, iş memnuniyeti ve vatandaşlık davranışları açısından destekleyici ekip davranışının aracı bir etkisi bulunamamıştır.

Dusterhoff ve diğeri de (2014: 265 – 273) çalışanların, ahlaki – bilişsel bakış açısına ve çalışan – lider ilişkisine dayanan takdir sistemlerini nasıl gördüklerini incelemiştir. Performans değerlendirmesi, çalışanların davranışlarının ve örgütün stratejik hedeflerinin yansıtılması bakımından önem taşımaktadır. Uygun olmayan değer takdiri görüşleri, çalışanların performanslarına ilişkin davranışlarının nasıl değiştirileceğine dair hiçbir kılavuz sağlayamaz. Daha da önemlisi, takdir sürecindeki memnuniyet eksikliği, hem iş memnuniyetini azaltacak, hem de bunun sonucunda performansları düşürecektir. Bu bağlamda, yapılan çalışma, liderler ve astları arasındaki ilişkinin düzeyi ve doğasının, performans değerlendirmedeki tepkileri de etkilediğini öne sürmektedir. Görelî olarak nitelikli etkileşim ilişkileri, çalışanların genel olarak örgüt lehine algılara sahip olmalarını ve değerlendirme süreçlerinde daha çok memnuniyet sergilemelerini sağlar. Bununla birlikte, zayıf etkileşim ilişkileri de takipçilerin kafasında ‘aleyhte’ olabilecek düşüncelere yol açabilir ve nihayetinde çalışanların tatminsizliğine sebep olacak, asılsız endişeleri de beraberinde getirebilir. Yapılan incelemenin sonuçlarında, çalışanların takdir süreçlerini ahlaki bir bakış açısı ile değerlendirdikleri ve memnuniyet düzeylerinin de lider – üye etkileşimlerinin niteliği tarafından belirlendiği belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre performans değerlendirmeleri ve lider – üye etkileşimi, değerlendirme memnuniyeti ile pozitif bir bağlantı içerisindedir. Ancak, algılanan fayda ve adalet devreye girdiğinde lider – üye etkileşiminin etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamsız hale gelmektedir. Bunun yanında, sonuçlar açık bir biçimde lider – üye etkileşiminin hem değerlendirme

programlarında algılanan faydanın hem de sürecin ahlaki olarak gerekçelendirilmesinin etkilerini aracılındırdığını göstermektedir.

Karanika – Murray ve diğerleri (2015: 57 – 74) lider – üye etkileşiminin, çalışanların ruh sağlığı üzerindeki etkilerine ilişkin önermeler ve çözümlenmelerde bulunmuştur. Yönetimin farklı hiyerarşik seviyelerinde bulunan liderlerin kendine has ve farklı rolleri vardır; bu nedenle etkileşim ilişkilerinin doğası ve niteliği de düzeyden düzeye değişiklik gösterir. Liderlerin rolleri, yetki alanları ve etkileri aynı zamanda çalışanların sergilediği davranışları da etki altında bırakır. Bu çalışmada da bölüm müdürleri ve kıdemli müdürler gibi farklı düzeylerde ortaya çıkan lider – üye ilişkilerinin, çalışanların yorulma hisleri üzerinde negatif etkileri olduğu ileri sürülmüştür. Benzer biçimde, bölüm müdürlüğü düzeyindeki lider – üye etkileşimi, ödül, takdir etme, iş arkadaşları ile olan ilişkiler gibi öğeler ile pozitif bağlantılar gösterirken, kıdemli müdürlük düzeyinde de fiziksel ortam ve iş yükünün yönetimi arasında pozitif bağlar görülmüştür. Çalışmanın sonuçları bu anlamda varsayılan ilişkiyi destekleyecek niteliktedir.

Wang ve diğerleri (2015: 403 – 420) sosyal ağ kuramı ve lider – üye etkileşiminden yola çıkarak, çalışanlar arasındaki yenilikçi davranışları irdelemişlerdir. Bu bağlamda, yenilikçi davranışlar ile bağlantısı incelenen üç çeşit ilişki vardır. Bunlar sırasıyla lider – üye etkileşimi, grup içindeki zayıf bağlar ve grup içindeki güçlü bağlardır. Çalışmada öne sürülen, lider – üye etkileşimi ve yenilikçi davranış arasında doğrudan bir bağ olduğu ve “zayıf bağlar olan grup” için de lider – üye etkileşimi aracılığıyla bireysel yenilik ile dolaylı bir etki sağladığıdır. Ayrıca, “güçlü bağlara sahip olan grup” için de aracı bir etki öne sürülüp, gruptaki bağlar güçlü olduğunda, lider – üye etkileşimi ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin zayıf olacağı varsayılmıştır. Neticede lider – üye etkileşiminin bireysel yenilikçilik ile pozitif bağlantılı olduğu, dahası “zayıf bağları olan grup” ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. “Grup dışındaki zayıf bağlar” bireysel davranış ile pozitif ilişkilendirilmiş, fakat “grup içindeki güçlü bağlar” ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, “grup içindeki güçlü bağlar” lider – üye etkileşimi ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Buradan da şu çıkarım yapılabilir; grup içindeki bağlar ne kadar güçlüyse, lider – üye etkileşimi ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki o kadar zayıf olacaktır.

Son olarak, Xu ve diğeri (2015: 763-774), istismarcı yönetim ve lider – üye etkileşiminin, çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. İstismarcı yönetim, çalışanların rahatsızlık duymasına ve sorunları bildirmekten kaçınmasına yol açan, aynı zamanda onları duygusal anlamda çökerten, disfonksiyonel bir liderlik tarzıdır. İstismar edilen çalışanlar yöneticilerine gitmeye çekinirler, çünkü işleri, ilerlemeleri, ödülleri ve terfileri yöneticilerine bağlıdır. Bu durumda çalışanlar kendilerini psikolojik ya da fiziksel zarardan veya rahatsızlıklardan korumak adına, lider – üye ilişkilerinde pasif hale gelirler. Bu ilişkiden kaçınma eğilimi pasif ve verimsiz davranışlara sebebiyet verir. Liderlerin istismarcı davranışlarının yanı sıra, lider – üye etkileşimi de çalışanların sessizliğini korumasında önemli rol oynamaktadır. Bu çalışmaya göre istismarcı yönetim, duygusal çöküntü ve çalışanların sessizliği arasında güçlü, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, duygusal çöküntü, istismarcı yönetimin sükunete yol açan etkisine de aracılık eder. Dahası, lider – üye etkileşimi de istismarcı yönetim ve duygusal çöküntü arasındaki ilişkide benzer bir görev üstlenmektedir; öyle ki lider – üye etkileşiminin yüksek nitelikli olması, istismarcı yönetimin etkisini arttırmaktadır. Bu durum da istismarcı davranışların güçlü etkileşim ilişkileri taşıyan astlar üzerinde, düşük nitelikli ilişkileri olanlara nazaran, çok daha yıkıcı olduğuna delalettir.

## **2.5. Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye kişinin, var olan ya da potansiyel, meşakkatli görevleri yapabilme konusundaki özgüven hissiyatı ile hedeflere ulaşmada umut ve direnç gibi olumlu özellikler atfedilerek tanımlanan pozitif bir ruh halidir (Luthans vd., 2004 46-47; Luthans ve Youssef, 2004: 153). Psikolojik sermaye kavramı pozitif psikolojiden doğmuş olup daha iyi performanslar göstermek için öğrenmeye, başarılı olmaya ve diğer bireylere yardım etmeye açık olan kişilerin ölçülebilir yetkinliklerini kapsar. Bahsedilen performans artışı bu tip bir sermayenin verimli bir biçimde kullanılması ile gerçekleşecektir. Genel olarak bilinen diğer sermaye türlerine nispeten, psikolojik sermaye daha yeni bir kavramdır. Bu anlamda, ekonomik sermaye, beşeri sermaye ve sosyal sermaye daha çok bilinen diğer sermaye türleri arasında görülebilir. Geleneksel anlamda bilinen ekonomik sermaye bir kurumun ya da bireyin sahip olduğu fon ve

maliyet, fabrika, donanım, araç ve diğer somut varlıkları ile ilintilidir. Beşeri sermaye ‘neler bildiğimizi’ kapsar ve bilgi, birikim, beceri, fikir, eğitim ve uzmanlık gibi alanlara hitap eder. Sosyal sermaye ise sosyal ağlar, kişilerarası ilişkiler, örgüt içinde ve dışındaki bağlantılar, arkadaşlar ve yakın çevredeki insanları hesaba katarak sosyal ağ kurma üzerine odaklanır ve ‘kimleri tanıyoruz’ sorusunu cevaplar. Ancak bu bağlamda, eksik olan bir sermaye türü hala vardır; ‘biz kimiz’ sorusunu cevaplayacak olan sermaye türü için de psikolojik sermaye kavramı ortaya atılmıştır (Luthans vd., 2004: 45). Psikolojik sermayenin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar kişinin görevlerini yaparken sergilediği davranışlara yardım eden ve bu davranışları şekillendiren psikolojik niteliklerine ilişkin etraflı bir içgörü sağlar.

Psikolojik sermayenin oynadığı en önemli pozitif rol, umut, direnç, iyimserlik ve öz yeterlilik kavramlarını ayrı ayrı yapılar olarak değerlendirmektir (Norman vd., 2010: 382). Ancak, son zamanlarda bu dört faktörün birbirinden bağımsız olarak işlev göstermediği, aksine psikolojik sermayeyi oluşturan çekirdek yapıları yansıtacak şekilde yakınsadığı ortaya konmuştur. Bu gelişen araştırma akışı içerisinde, psikolojik sermaye umut, direnç, iyimserlik ve öz yeterliliği içine alan, ikinci derece ve kapsamlı bir yapı olarak görülmektedir (Avey vd., 2010: 436). Bu dört ana ögenin açıklamaları aşağıdaki gibidir.

### **2.5.1. Umut**

Umut, “arzu edilen hedeflere giden yolları ortaya çıkarmak ve kişinin kendisini bu yolları kullanmayı düşünmek vasıtasıyla motive etmek için kullandığı, algılanan kapasitesidir” (Snyder, 2002: 249). Böylesi bir kavramsallaştırma, umudun iki ana yönünü de meydana çıkarmaktır; kişinin kendi kapasitesini gerçekçi bir biçimde kavraması ve devam eden ya da süregelen enerjisi. Bir başka deyişle, umut sürekli olarak, hedefe giden yolda başarılı olmak için kişiye o yola bağlı kalma kabiliyeti sağlar. Özellikle de irade ve yetkinliğin bir arada kullanılması, hedeflere ulaşma yolundaki olasılıkları önemli ölçüde arttıracaktır (Norman vd., 2010: 381).

### **2.5.2. Direnç**

Örgütsel bağlamda direnç “tekrar kendine gelmek, ters giden bir olaydan, belirsizlikten, başarısızlıktan hatta pozitif değişimlerden, ilerlemeden ve artan sorumluluklardan sonra ‘eski haline dönmek’ için gereken pozitif psikolojik kapasite”



anlamına gelmektedir (Luthans, 2002: 702). En temel anlamıyla, direnç istenmeyen koşullar esnasında bireyin sergilediği pozitif onarım çabalarını tarif etmektedir. Direnç kavramına ilişkin yazın da bu kavramı örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti gibi çeşitli pozitif ve örgütsel sonuç ile ilişkilendirmektedir (Norman vd., 2010: 381).

### **2.5.3. İyimserlik**

İyimserlik kavramı Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 9) tarafından ortaya atılmıştır. Kendileri bu kavramı pozitif olarak performans ile ilişkilendirmiştir. Kavram ortaya atıldıktan sonra iyimserlik üstüne yapılan çalışmalar, Seligman'ın iyimserlik tanımının üstüne bireyin gerçekçi yetkinliklerini de eklemiştir. Bu bağlamda Norman ve diğerlerine göre (2010: 381) söz konusu gerçekçi iyimserlik ile kişinin kendi performansını değerlendirmesi ve iş memnuniyeti arasında pozitif bir bağlantı vardır.

### **2.5.4. Öz Yeterlilik**

Belirli bir bağlamdaki görevi başarı ile tamamlamak amacı ile gereken kaynakları doğru sıraya koymak için, çalışanın gösterdiği sağlam ve yerinde özgüven, öz yeterlilik olarak adlandırılmaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, öz yeterlilik kavramının işe ilişkin performans ile pozitif bağlantıları olduğunu ortaya koymuştur (Norman vd., 2010: 45). Sonuç olarak, psikolojik sermaye pozitif örgütsel davranış araştırmalarının önemli bir parçası olarak ortaya çıkmış ve genellikle iş ile ilgili arzu edilen sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir. En önemlisi, çalışanların performanslarını incelemede can alıcı bir rol oynadığı ortaya konmuştur (Luthans vd., 2007: 322). Daha da ilginç son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar yazında liderliği ve psikolojik sermayeyi bir araya getirmiştir.

Bir ruh hali olarak psikolojik sermaye, bireylerin belirli bir görevi etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek için gereken becerilere, bilgiye ve yetkinliğe sahip olmak için ihtiyaçları olan özgüveni körükler. Bu tip bir sermayenin direnç boyutu, meşakkatli durumlarda vazgeçmemeyi sağlayacak olan bir psikolojik kuvvet sağlar. Kişi hedefine ya da amacına ulaşmasa da, direnç sahibi olmanın getirdiği güç ile o görevi başarma konusunda kararlı olacaktır. Umut ve iyimserlik özellikleri ise bireyleri olumlu ve yapıcı düşünceler ve başarı umudu ile hedefine ulaşmak için motive etmeye devam edecektir.

Luthans ve diğerleri (2005: 249-271) psikolojik sermaye ve performans arasındaki ilişkiyi Çinli işçiler arasında yaptıkları bir çalışma ile deneysel olarak incelemişlerdir. Pozitif örgütsel davranıştan faydalanarak gerçekleştirilen bu çalışmada, psikolojik sermaye bireyler için bir pozitif kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynak belirli iş faaliyetleri gerçekleştirilirken, bireylerin ruh halini şekillendirir ve güçlendirir. Bu çalışmada, psikolojik sermayenin bahsedilen dört boyutunun, hedefe yönelme ve hedefe ulaşma ile ilgili enerji ve motivasyon sağladığı öne sürülmektedir. Direnç seviyesi bireylerin çeşitli koşullara ve hayatta karşılarına çıkan yollara adapte olmalarını destekler. Öyle ki bireyler belirsizlik ya da başarısızlık gibi durumlardan sonra kendilerine gelebilirler. Bir anlamda, mücadelelerinde kendilerine enerji ve güç sağlar. İyimser çalışanlar bu bağlamda görevi başarı ile tamamlamak için duyulan sosyal arzuya ilişkin pozitif tavırlar, düşünceler ve algılar sergilerler. Daha yüksek düzeyde öz yeterlilik gösteren bireyler ise kendilerini hedefe ulaşma konusunda daha güçlü olarak tanımlamaktadırlar. Bu çalışmada da psikolojik sermayenin bahsedilen dört boyutu ve Çin bağlamında incelenen çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu önerilmiştir. Çalışmanın sonuçları da psikolojik sermaye konusunda bir bütün olarak önerilen bu pozitif ilişkileri desteklemiş ve her bir ayrı boyutun iş performansı ile olan pozitif ilişkisini sergilemiştir.

Avey ve diğerleri (2006: 42 – 60) bu bağlamda psikolojik sermayenin çalışanların işe devamsızlık davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışma çalışanların işlerine karşı tutumlarındaki devamsızlık yönünü, onların bireysel ve örgütsel iş performanslarını önemli düzeyde etkileyecek bir faktör olarak kabul etmektedir. Memnuniyet, bağlılık, zarar verici davranışlar, sapma ve benzerleri gibi diğer iş tutumlarının yanı sıra, işe devamsızlık örgütler için – özellikle ABD’deki örgütler için – gitgide artan önem taşıyan bir sorun haline gelmiştir. Bu tip disfonksiyonel davranışların nedenlerini ve onları öngörmeyi sağlayacak faktörleri bilmek, müdürler ve liderler açısından çalışanların neden motivasyon eksikliği yaşadıklarını anlamalarını kolaylaştırabilir, böylelikle çalışanlar arasındaki bu tip disfonksiyonel tavırların azaltılması yolunda programlar ve sistemler oturtmaları için onlara içgörüler sağlamış olur. Bu çalışmada ele alındığı biçimiyle işe devamsızlık iki şekilde tezahür etmektedir; isteğe bağlı devamsızlık ve isteğe bağlı olmayan devamsızlık. İşe isteğe bağlı olmayan nedenlerden ötürü devam etmemek, hastalık ya

da sağlık sorunları gibi normal Şartlar altında kişinin kaçınamayacağı durumlarda görülmektedir. Bu noktada, örgütler isteğe bağlı olmayan devamsızlığın minimuma indirilmesi için önleyici eylemlerde bulunarak, çalışanların fiziksel ve/veya psikolojik sorun yaŐama ihtimallerini düŐürmeye çalıŐabilirler. Ancak, isteğe bağlı devamsızlık konusunda örgütlerin daha dikkatli olması gerekmektedir; çünkü bu tip devamsızlıklar hastalık ya da benzeri sorunlardan kaynaklanmamakta, kişinin işe ilgi duymamasından ileri gelmektedir. Bu araŐtırmada ne sürülen de psikolojik sermayenin ve dört boyutunun çalışanları güçlendirebileceği, bu vasıta ile hem ilgisizliklerinin aŐılabileceđi hem de devamsızlık sorununu azaltacak biçimde motivasyonlarının arttırılacağıdır. Nitekim çalışmanın sonuçları da en baŐta önerilen ilişkinin var olduğunu desteklemektedir. Aynı zamanda burada psikolojik sermayenin iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıktan çok, isteğe bağlı olmayan devamsızlığı öngörmeye, dolayısıyla azaltmaya yardımcı olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra psikolojik sermaye ve isteğe bağlı devamsızlık arasında son derece kuvvetli, negatif bir bağ bulunmaktadır. Bu da psikolojik sermaye anlamında daha çok birikimi bulunan çalışanların daha az devamsızlık yapmaya meyilli olduğunu göstermektedir.

Luthans ve diğerleri (2007:541 – 572) ise psikolojik sermayenin, iş memnuniyeti ve performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranışlardan yola çıkan bu çalışmaya göre psikolojik sermaye, iş performansı ve memnuniyet arasında pozitif bağlantılar bulunmaktadır. Bu noktada iyimserliğin ve umudun çalışanlar açısından işlerine karşı olan sosyal algılarında pozitif ve faydalı hisler, tutumlar ve düşünceler temsil ettiği düŐünmüŐtür. z yeterlilik ve direnç ise yapılan işe karşı süreklilik ve zgven geliŐtirilmesini sağlayacaktır. Çalışmanın bulgularına göre psikolojik sermaye ile hem iş memnuniyeti hem de performans arasında pozitif bağlantılar bulunmaktadır. Ayrıntılı bir analiz sayesinde de çalışanların işlerindeki performanslarının umut kavramı ile öngörülebileceği, diğer üç ynn ise daha zayıf, hatta önemsiz denilebilecek bağları olduğu ortaya konmuştur. İŞ memnuniyeti bir bütün olarak psikolojik sermaye ile bađdaŐtırılmıŐ olup, direnç haricindeki diğer yapılar da bu durumu paylaŐmaktadır. Çalışmanın bulguları aynı zamanda psikolojik sermayenin her bir boyutunu teşvik etmek ve kuvvetlendirmek suretiyle müdürlerin etkin bir Şekilde alıŐanların performanslarını ve memnuniyetlerini

arttırabileceğini, sonuçta ise örgütün genel performansına da katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Avey ve diğerleri de (2008: 48 – 70) psikolojik sermayenin çalışanların örgütsel değişime karşı olan davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmede sahip olduğu potansiyel rolü mercek altına almışlardır. Değişim liderler için daima büyük bir zorluk olmuştur çünkü çalışanlar değişime karşı direnç gösterir ve genellikle değişimi canı yürekten karşılamazlar. Çalışanlara zarar vermekten ziyade güzel sonuçlar verecek olan pozitif örgütsel değişimlere odaklanmak söz konusu olduğunda, psikolojik sermaye çalışanların tutumlarının biçimlendirilmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu bağlamda çalışanlarda gözlemlenebilecek olan şüpheciliğin üstesinden gelinebilir ve çalışanların işleri ile daha yakından ilgilenmeleri sağlanabilir. Değişimin bilişsel ve duygusal yönlerine dayalı olan psikolojik sermayenin öğeleri aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bağlılıklarını arttırabilir ve işyerlerindeki sapma davranışlarını azaltabilir. Elde edilen bulgular da psikolojik sermayenin bu anlamda çalışanların daha pozitif duygular beslemesine yardımcı olduğunu göstermektedir. Bu duygular daha sonra çalışanların işleri ile daha çok ilgilenmesine yol açar, vatandaşlık davranışlarına olumlu katkılarda bulunur ve şüphecilik ile sapma gibi davranışları azaltır. Dahası, bahsedilen çalışmanın sonuçları farkındalığın etkilerinin de arabulucu görevi gördüğünü ve yüksek düzeylerdeki farkındalığın psikolojik sermaye ile pozitif duygular arasındaki ilişkiyi zayıflattığını ortaya koymuştur. Aynı çalışmanın bilişsel – duygusal perspektifteki sonuçları ise çalışanların duygusal ve psikolojik olarak güçlendirilmesi, bu nedenle de duyguların harekete geçirilmesi için yöneticilerin bilişsel yaklaşımlar kullanması gerektiğinin altını çizmiştir. Bu şekilde örgütsel performansın arttırılmasına aktif biçimde katkı sağlayabilirler.

Luthans ve diğerleri (2008: 219-238) örgütsel destek ortamı ve çalışanların elde ettiği sonuçlar arasında, psikolojik sermayenin oynadığı aracı rol üzerine çalışmalar yapmışlardır. Destek ortamı örgütsel hedeflere ulaşma konusunda örgütün, müdürlerin ve departmanların çalışanlara gösterdiği, algılanan destek düzeyidir. Destek veren bir örgütsel ortam aynı zamanda istenen sonuçlara ulaşmak için personele gerekli araçları ve desteği de sunmaktadır. Bu çalışmada da çalışanlarına uygun miktarda destek sunan örgütlerin onlara daha çok umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve direnç sağladığı, bu şekilde daha iyi sonuçlara erişmelerine imkan verdiği, ayrıca performanslarını,

memnuniyetlerini, bağılılıklarını ve örgüte karşı duydukları vatandaşlık duygularını da arttırdığı öne sürülmüştür. Çalışmanın sonuçları da destekleyici ortamın ve psikolojik sermayenin çalışanların elde ettiği sonuçlar açısından pozitif bağlantılar taşıdığını ve destekleyici ortamın psikolojik sermaye tarafından aracılındığını göstermiştir.

Avey ve diğerleri de (2009: 677-693) stres semptomlarının, işe giriş çıkışların ve iş arama davranışlarının azatılmasında psikolojik sermayenin etkilerini incelemeye almıştır. Bilişsel, fizyolojik ve emotif stres semptomlarından yola çıkan bu çalışmada, iş yerinde yaşanan stresin işe giriş çıkışlarda, istifalarda, iş aramada ve düşük performansta önemli bir rol oynadığı, dolayısıyla artık gitgide önem kazandığı vurgulanmıştır. Yöneticiler, pozitif psikolojik sermayeyi arttırmak suretiyle istifaları, iş arayışlarını ve stresi azaltabilirler. Bu çalışmaya göre de psikolojik sermaye ve istifa niyeti, iş arama ve stres semptomları arasında negatif bir ilişki vardır. Bu da umut, direnç, iyimserlik ve öz yeterlilik düzeyleri yüksek olan çalışanların işlerinden memnuniyet duyduklarını, bu nedenle de işlerini bırakıp yeni bir iş arama maksatlarının dah az olacağını göstermektedir. Çalışmanın bulguları aynı zamanda stres semptomlarının psikolojik sermaye için arabulucu bir görev üstlendiğini de ortaya koymuştur.

Gooty ve diğerleri (2009: 353-367) ise dönüşümsel liderliğin, hem bireysel hem de örgütsel olarak rol içi performans ve vatandaşlık davranışlarına karşı olan etkilerini değerlendirmişlerdir. Bunların yanı sıra, psikolojik sermaye aracılığı ile görülebilecek olan dolaylı etkiler de mercek altına alınmıştır. Hedef belirleme kuramından yararlanan bu çalışmada, çalışanların basit görevlerden ziyade, meşakkatli işleri gerçekleştirmeyi daha çok tercih ettiği ve bu konuda daha motive oldukları iddia edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin doğasında, liderin zorlu görevleri tamamlama konusunda çalışanlara duyduğu güven ve onların kabiliyetlerine ve becerilerine karşı gösterdiği olumlamlar vardır. Bunlar sayesinde çalışanların kişisel gelişimleri, zihinsel kabiliyetleri ve özgüvenleri de artar ve zorlu görevlerin üstesinden başarıyla gelebilirler. Bu, aynı zamanda onlara umut ve iyimserlik de aşılayarak psikolojik sermayelerine katkıda bulunur. Dahası, algılanan dönüşümsel liderlik yalnızca psikolojik sermayeyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda psikolojik sermaye aracılığıyla performanslarını da geliştirir ve vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlar. Bu çalışmanın sonuçları da dönüşümsel liderliğin hem psikolojik sermaye, hem de çalışanların elde ettiği sonuçlar üzerinde kuvvetli ve

pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca psikolojik sermayenin arabulucu olarak oynadığı varsayılan rolü de doğrulamaktadır.

Rego ve diğerleri (2012: 429-437) otantik liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri ve yaratıcılıkları üzerindeki etkilerini çözümlenmiştir. Bu bağlamda, otantik liderlik öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş ahlaki perspektif ve dengeli süreçleme ile karakterize edilmektedir. Otantik liderlik davranışları sergileyen liderler, takipçilerinin psikolojik sermayelerini güçlendirirler ve çalışanlarda yaratıcılığı tetiklerler. Bu çalışmanın sonucunda da otantik liderlik ve psikolojik sermayenin yaratıcılık ile güçlü ve pozitif ilişkiler içerisinde olduğu belirtilmiştir. Doğrudan etkisinin yanı sıra, psikolojik sermaye aynı zamanda otantik liderliğin etkilerini de aracılıdarmaktadır.

Abbas ve diğerleri ise (2014: 1813 – 1830) Pakistanlı işçiler arasında yaptığı çalışma ile psikolojik sermaye ve algılanan politikanın çalışanların performansı, memnuniyeti ve işe giriş çıkış maksatları üstündeki etkilerini incelemiştir. Örgütlerin algılanan politikaları örgütteki üyelere zarar verebileceği için büyük önem taşımaktadır. Bu politikalar işten memnuniyetsizlik duymaya, strese, zarar verici iş davranışlarına, işten çıkma niyetlerine, bağlılığın, motivasyonun ve performansın azalmasına yol açabilir. Bu çalışma çerçevesinde, algılanan politikanın iş bağlamında gösterilen performans ve memnuniyet ile negatif, işten çıkma niyeti ile ise pozitif bağlantıları olduğu varsayılmıştır. Elde edilen bilgiler, belirli sonuçlar ile bu negatif ve pozitif bağlantı hipotezlerini doğrulamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre psikolojik sermaye, memnuniyet ve iş performansı ile pozitif bağlantılara sahiptir. Bununla birlikte, psikolojik sermaye ve işten çıkış niyetleri, toplanan veriler ile tasdik edilememiştir. Ek olarak, psikolojik sermayenin, algılanan politika ve çalışanların elde ettiği sonuçlar arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Öyle ki algılanan politika, performans ve memnuniyet, psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olması durumunda onunla doğru orantı göstermiştir. Önerilen arabulucu etkisinin aksine, psikolojik sermaye düzeyi ne kadar yükselirse, algılanan politika ve işten çıkış niyeti arasındaki ilişki de o kadar güçlenmektedir.

## 2.6. İe Yönelik Motivasyon

Kişiyi belirli eylemleri gerçekleştirmeye iten enerji, kuvvet ve/veya arzuya motivasyon adı verilmektedir. Motivasyon aynı zamanda kişiyi belirli davranışlara, davranışları tekrarlamaya ya da özellikle bazılarında kaçınmaya götüren yön olarak da tezahür edebilir (Elliot ve Church, 1997: 219). Belirli görevleri tamamlamak söz konusu olduğunda, davranışların ve yetkinliklerin etki altında bırakılması adına motivasyon önem taşımaktadır. Bu bağlamda, motivasyonun birkaç türü vardır ve hiçbir türün bir kişi için en uygun tür olduğu söylenemez. Motivasyonun türü ve düzeyi içinde bulunulan duruma ve kişinin maruz kaldığı şartlara bağlı olduğu için, bireylerin belirli davranışsal örüntüler ile özellikle ilgilenmesi ve bunları sergilemesinin, bazı faktörlere bağlı olduğu söylenebilir (Ryan ve Deci, 2000b: 69). Yapılan araştırmalar motivasyonun özerklik, görev tamamlama ve performansı etkileyen ciddi bir faktör olduğunu göstermiştir (Grant, 2008: 76). Motivasyon içsel, dışsal ve prososyal olmak üzere üç şekilde görülebilir. Dışsal ya da dışa yönelik motivasyon iş düzenlemeleri, ödüller, cezalar, fizyolojik ihtiyaçlar, hedeflerin ve amaçların önemi ve hedefler, değerler ve normlar arasındaki tutarlılık gibi dış faktörlerden gelen enerji ve kuvvettir.

İe yönelik olarak da adlandırılan içsel motivasyon ise bireylerin duydukları ilgi ve aldıkları keyfe dayanarak, işlerine yenilik getirmek için onları çabalamaya teşvik eden doğal eğilimlerdir (Ryan ve Deci, 2000: 70). İe yönelik motivasyon kapsamında, kişinin hedeflere ulaşmaya teşvik edilmesi için daha çok otonomiye, ilişkili olma durumuna ve yetkinliğe ihtiyacı vardır. Bu noktada hem somut ödüller hem de tehdit ya da ceza gibi negatif pekiştirme unsurları veya son teslim tarihi ve dayatılan görev teslimleri gibi bazı koşullar, bireylerin içe yönelik motivasyon düzeyini düşürmektedir (Ryan ve Deci, 2000: 70-71). Dahası, içe yönelik motivasyona sahip olan çalışanlar işlerini daha mutlu bir biçimde yapar ve daha yüksek performans gösterirler. İe yönelik motivasyon düzeyi düşük bireylere nazaran performanslarındaki artışın yanı sıra, bu kişiler motive olmayanların gözünde de daha eğlenceli, daha ilginç ya da işleri ile daha ilgili bir imaja sahiptir (Hein vd., 2004: 6). İe yönelik motivasyonu olan bireyler kendilerini görevlerine daha çok adanlar, görevlerini daha eğlenceli bulurlar, bunlardan keyif alırlar ve bunlar ilgilerini çeker. Bunun için de dışarıdan beledikleri bir ödül, baskı ya da görev gerekliliği gibi bir motivasyona ihtiyaçları yoktur (Ryan ve Deci, 2000: 56).

Hein ve diğerkleri (2004: 5 – 19) yaptıkları bir çalışma çerçevesinde öğrencilerin içe yönelik motivasyonları ve fiziksel olarak aktif olma istekleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İçe yönelik motivasyon bir enerji, zevk ve eğlence kaynağı sağlar; bu şekilde çeşitli özerklik yönleri ile görev tamamlama sürecine katkıda bulunur. Bu durum başlı başına otonomi, kişisel yatırım ve kendini kimliklendirme duyguları uyandırır. Tek boyutlu bir kavramdan yola çıkarak, içe yönelik motivasyonun çok yönlü kısımlarına odaklanan bu çalışmada, içe yönelik motivasyon bir öğrenme, başarıya ulaşma ve görevleri yerine getirme aracılığıyla harekete geçme için bir güç kaynağı olarak ele alınmıştır. Bütün bunların bir sonucu olarak kişi öğrenmekten zevk alır, muhteşem bir performans sergiler ve bu performanstan heyecan duyar. Planlı davranış kuramından yararlanan bu çalışmada, maksat kavramı davranışı öngörmeyi sağlayacak bir kavram olarak ele alınmıştır. Buna göre, maksat, belirli bir davranışa giden motivasyonu sergileyecek güce işaret eder. Yapılan çalışmanın sonucunda, içe yönelik motivasyonun bireylerin performanslarına ve belirli görevlere kendilerini ne kadar vermek maksadında olduklarına dair davranışlarını tasvir ettiği ve biçimlendirdiği ortaya konmuştur. Bulgular ayrıca içe yönelik motivasyonun başka öğeleri de gösterdiğini belirtmektedir. Bunlar öğrenmekten alınan zevk, başarıya ulaşma ve özellikle harekete geçmeden kaynaklanan motivasyondur. Daha sonra gerçek davranışlara dönüşecek olan motivasyonun güçlü yanları olan maksat kavramı da büyük ölçüde bu kavramlar aracılığıyla açıklanabilir.

Tauer ve Harackiewicz (2004: 849-861) de yürüttükleri bir çözümleme ile işbirliği ve rekabetin hangi şartlar altında içe yönelik motivasyonu etkilediğini, bunu nasıl yaptığını ve bireylerin performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu araştırmışlardır. Bu noktada, işbirliği ve rekabet, çeşitli ortamlarda performans üzerinde oynadığı roller gereği, bilişsel ve psikomotor çalışmalarda günümüzde hala önemli addedilen öneme sahiptir. İşbirliği, rekabet ve içe yönelik motivasyon arasındaki bağ, gruplar arası performans parametrelerinde bulunmamaktadır. Bu bağlamda, bağımsız koşullar altında bireysel performansın anahtar belirleyicisinin rekabet olduğu söylenebilir. Ancak, birbirine bağlı koşullar altında rekabet bireylerin birbirini etkilemesini sağlayan ve gelişimlerini geciktiren, negatif bir etken olarak da gözükabilir. İşbirliği ise bireylerin yaptıkları görevi ilginç bulmasını, bu görevlerden zevk almalarını sağlayan, dolayısıyla görevlerde daha verimli sonuçlar elde edilmesine



yol açan, bu şekilde bireyleri içe yönelik olarak motive eden önemli bir faktör olarak öne sürülmüştür. Çalışmanın sonuçları, bağımsız bireysel koşullara nazaran, gruplar arası koşullarda rekabetin performansı arttırdığını göstermiştir. Benzer biçimde, işbirliğinin birbirine bağlı koşullardaki ortamlarda benzer sonuçlar ortaya koyduğu da belirtilmiştir. Bağımsız koşullarda ise işbirliği performans üzerinde olumlu sonuçlar vermiştir.

Grant (2008: 48-58) içe yönelik motivasyonun, prososyal motivasyon ve performans, verimlilik, kalıcılık arasındaki ilişkilerde arabulucu bir rol oynayıp oynamadığını incelemiştir. Halihazırdaki yazını kullanarak hazırlanan bu çalışmada, prososyal ve içe yönelik motivasyonun amaçları, hedefe odaklı olmaları ve geçici odakları açısından farklı oldukları iddia edilmiştir. Prososyal motivasyon gelecek odaklı ilişkileri ve görevleri yerine getirirken insanların birbirine yardım etmekten zevk almalarını vurgular. Prososyal olarak motive olan çalışanlar, hedeflerine ulaşmaya çalışırken süreçlerden ziyade sonuçlara odaklanırlar. Aynı zamanda bu çalışanlar, diğer bireylere yardım ederek gösterdikleri çabaya anlam ve amaç atarlar, kendilerini daha enerjik hissederler ve yardımcı olmak yoluyla enerjilerine ve harekete geçme hallerine yatırımında bulunmuş olurlar. Bu çalışmada, öncelikle süreçler ve yapılan işten alınan zevk ile içe yönelik motivasyonun, güçlendirme ve zayıflatma gibi, prososyal motivasyon tarafından performans, verimlilik ve kalıcılık üzerinde yaratılan etkiler açısından çok önemli bir rol oynadığı iddia edilmiştir. Sonuçların titiz bir biçimde analiz edilmesi sonucunda, içe yönelik motivasyonun son derece güçlü bir aracı görevi gerçekleştirdiği görülmektedir. Sonuçlar aynı zamanda içe yönelik motivasyon düzeyi yüksek olduğunda, performans ve prososyal motivasyon arasında güçlü, pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer biçimde, içe yönelik motivasyon düzeyi yine yüksek olduğu zaman, prososyal motivasyon ve verimlilik arasında da pozitif bir bağ olacaktır.

Gupta ve Singh de (2010: 1-38) liderlerin çeşitli davranışlarının, astlarının yaratıcı performansı üzerindeki etkilerini araştırmış ve bunları kuramsal bir çerçeveye yerleştirmiştir. Bu bağlamda psikolojik sermaye, örgütsel adalet ve motivasyon, araçlar olarak kullanılmıştır. Çalışmada liderlerin sergilediği destek veren, iş birliğine giren, akıl hocalığı ve koçluk nitelikleri taşıyan davranışların astları içe ve dışa yönelik olarak motive ettiği söylenmiştir. Bu da sonuçta görevleri daha yaratıcı bir biçimde

gerçekleştirmeleri için bireyleri teşvik edecektir. Bilgi paylaşma, güçlendirme, koçluk yapma ve takdir etme gibi olumlu ve destekleyici davranışlar, çalışanların becerilerine ve uzmanlık alanlarına daha çok güvenmelerini sağlar. Böylelikle işle ilgili faaliyetlerini yaparken onlara umut ve algılanan pozitif sonuçlar eşlik eder. Liderlerin destekleyici ve iş birliğine yatkın davranışları aynı zamanda çalışanların bilişsel hallerini de güçlendirir; herhangi başarısızlık, risk ya da belirsizlik gibi durumları daha kolay atlatabilirler ve psikolojik sermayeleri de artmış olur. Bu çalışmada önerilen de psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların, öz yeterliliği, umudu, iyimserliği ve direnç düzeyleri az olan çalışanlara kıyasla, yaratıcılık gerektiren görevlerde daha başarılı olduğudur. Liderlik davranışları bunların yanısıra paylaşımcı, etkileşimli ve usuli adalet sistemlerini etkiler. Bu şekilde liderler astlarını daha yaratıcı iş davranışları gösterme yönünde teşvik edebilirler.

Zhang ve Bartol (2010: 107-128) ise sistematik bir inceleme ile güçlendirici liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkilerini irdelemişlerdir. Aynı zamanda psikolojik güçlendirme, içe yönelik motivasyon ve yaratıcı sürece katılım da araçlar olarak belirlenmiştir. Bu çalışma liderlerin çalışanların yaratıcılıkları adına araçlar ve/veya sonuçları tek tek söylemelerini sağlayacak, daha önceden tanımlanmış yapılar ile kendilerini sınırlamamaları gerektiğinin altını çizer. Aksine, çalışanları düşünmeye ve yaratıcı süreçlere katılmaya sevk edecek motivasyonu tetikleyici davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda, güçlendirici liderliğin yaratıcı davranışları da teşvik ettiği söylenebilir, çünkü bu tarz bir liderlik hedeflere dikkat çeker, yol gösterici nitelikler taşır, çalışanları karar verme süreçlerine dahil eder ve onları kendi yollarını kullanarak işlerini yapıp deneyimlemeye açık olmaya davet eder. Kişinin işine atadığı anlam ve ideolojik özellikler de bu tarz liderliklerin davranışsal örüntüleri ile kurulur ve teşvik edilir. Bu da bireyin içe yönelik olarak motive edilmesine ve yaratıcı performansı sayesinde takdir görmesine neden olacaktır. İçe yönelik motivasyon aynı zamanda bir uyarıcı görevi görerek çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını sağlamakta ve yaratıcı performanslarını arttırmaktadır. Çalışmanın sonuçları güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme, içe yönelik motivasyon ve yaratıcılık arasında pozitif bağlantılar olduğu varsayımını destekler niteliktedir. Sonuçlar aynı zamanda algılanan güçlendirici kimlikteki bir liderin, güçlendirici liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki bağlantıyı önemli düzeyde

aracılandırđını, yüksek düzeydeki güçlendirme rolüne sahip kimliklerin de daha kuvvetli ilişkiler kurmayı sağladđını göstermiştir. Güçlendirici liderlik ayrıca çalışanların ortaya koyduğu yaratıcılık miktarını da etkilemektedir. Aracılendirma içe yönelik motivasyonun kendi içinde de vardır; yani içe yönelik motivasyon kendi başına hem bir öngörü aracı hem de yaratıcılık için bir arabulucudur. Dahası, liderlerin yaratıcılığı teşvik ederken oynadığı rol aynı zamanda bir aracı rolüne de bürünmelerini sağlar. Bu şekilde liderler yaratıcılığı teşvik ederken, psikolojik güçlendirme sayesinde yaratıcı sürece katılım da öngörölmüş olur.

Grant ve Berry (2011: 73-96) de prososyal motivasyonun içe yönelik motivasyon ve yaratıcılık ilişkisi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri üzerine çalışmalar yapmışlardır. Bilgi işleme kuramından ve motivasyondan faydalanan bu çalışma çerçevesinde, arzu kavramının içe yönelik olarak bireyleri bilmeye, öğrenmeye, keşfetmeye ve meraklarının onları yeni ve yenilikçi fikirler yaratmaya motive ettiği belirtilmiştir. Taze fikirler yaratıcılığın ve yenilikçiliğin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada da içe yönelik motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin doğrudan ve pozitif olduğu öne sürölmüştür. Bu sade ilişkiye ek olarak, çalışmada varsayılan bir başka öğe de bu ilişkinin varlık, yokluk ve/veya güç gibi bağlamsal faktörlere de bağlı olduğudur. Bu faktörler içe yönelik motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektedir. Prososyal motivasyon ve bakış açısı alma da yukarıda belirtilen ilişki açısından muhtemel araçlar olarak ele alınmıştır. Aynı zamanda bakış açısının prososyal motivasyonu aracılendirdeği da söylenmiştir. Bakış açısı alma başkalarının bakış noktalarını göz önüne alarak onların ihtiyaçlarını, değerlerini ve tercihlerini anlamaya çalışmak anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmanın sonucunda da yaratıcılık ve içe yönelik motivasyon arasında güçlü ve pozitif bir bağ gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, prososyal motivasyon ve bakış açısı almanın yaratıcılık ile anlamlı bir bağı bulunmamakta, ancak her ikisi de içe yönelik motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü olduğunu etkilemektedir. Öyle ki bu değişkenlerin yüksek seviyede olması, ilişkinin de daha kuvvetli olmasını sağlayacaktır.

Kim ve Lee (2011: 233-247) ise etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının takipçilerin yaratıcı davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Çalışanların iş memnuniyetleri ve içe yönelik iş motivasyonları bu anlamda doğrudan

bu iki liderlik tarzı ile ilişkilendirilmiş, aynı zamanda ikisinin de yaratıcı davranışı aracılığında varsayılmıştır. Bu çalışmada da etkileşimsel liderliğin ödüllendirme ve takdir etme aracılığı ile çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyeti arttırdığı, aynı zamanda onları daha verimli ve yaratıcı bir biçimde performans göstermeye devam etmeleri için motive ettiği önerilmiştir. Dönüşümsel liderlik, yaratıcılık, iş memnuniyeti ve motivasyon için temeller ortaya koyar. Bu durum çalışanların işlerini daha anlamlı hale getirerek, onları güçlendirerek, kişisel ilgi alanlarına ve hedeflerine ilgi göstererek ve onları karar verme süreçlerine dahil ederek gerçekleşecektir. Çalışmanın sonuçlarına göre, etkileşimsel liderlik çalışanların yaratıcılık ve iş memnuniyeti düzeylerini doğrudan etkilemekte ve bunu da ödüllendirme sistemine bağlı olarak yapmaktadır. Ancak bu ödüller çalışanların içe yönelik motivasyon seviyelerini doğrudan etkilemezler. Etkileşimsel liderlik aynı zamanda çalışanlara iş ihtiyaçları ve gereklilikleri bağlamlarında da memnuniyet sağlayarak yaratıcılıklarına etki eder. Dönüşümsel liderliğin ise yaratıcılık ile değil, motivasyon ve memnuniyet ile doğrudan bir ilişkisi vardır. Yaratıcılık bu anlamda dönüşümsel liderlikten dolayı olarak etkilenmekte, bu da bu liderlik türünün doğrudan bir sonucu olarak değil, içe yönelik motivasyon ve memnuniyet aracılığı ile gerçekleşmektedir.

Yidong ve Xinxin (2013: 441-455) içe yönelik motivasyon aracılığıyla çalışanların yenilikçi davranışlarının öngörülmesinde etik liderliğin oynadığı rolü değerlendirmişlerdir. Yenilikçi davranış, kişinin yeni ve yenilikçi görevleri gerçekleştirme ve bunlara katılımda bulunma maksatları ile tanımlanır. Etik normlar ile işleyen, eşit bir temelde tüm bireylere adil davranmayı esas alan, astlara ilgi göstermeyi, karar verme süreçlerine takipçilerin katılımını sağlamayı ve rol modelliği yaparak ahlaki yönetimi teşvik etmeyi de içeren etik liderliğin bir içe yönelik motivasyon kaynağı olduğu düşünülmektedir. Bu noktada etik ve adalet kavramları, çok çalışan bireylerin takdir görmesinin, kötü performans sergileyenlerin de cezalandırılmasının altını dolduran kavramlardır. Yukarıda bahsedilen değerlendirme çalışmasında da, gruptaki etik liderlik ve yenilikçi davranışlar ile etik liderlik algısı ve yenilikçi davranışlar arasında pozitif bir bağlantı olduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın bulguları aynı zamanda etik liderliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisinin, içe yönelik motivasyon tarafından aracılığını, bu anlamda örgütlerdeki yöneticilerin çalışanları içe yönelik olarak motive edip yaratıcılık ve yenilik

anlayışlarını teşvik edebileceği, bunu da etik liderlik uygulamaları ile başarabilecekleri iddia edilmiştir.

Tu ve Lu (2014: 1-16) ise öz yeterliliğin güçlendirilmesi aracılığı ile rol dışı performansın etik liderlikten nasıl etkilendiğini incelemiştir. Bu çalışma çerçevesinde etik liderlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin, içe yönelik motivasyon tarafından aracılı olduğu önerisi bulunmaktadır. Yine aynı çalışmada önerilen şekliyle, etik liderliğin öz yeterlilik üzerindeki doğrudan etkisi ve rol dışı performans üzerindeki dolaylı etkisi, içe yönelik motivasyon tarafından aracılıdır. Bu da içe yönelik motivasyon düzeyi arttıkça, ilişkilerin daha güçlü olacağı anlamına gelir. Taraflı olmamak için iki aşamada toplanılan verilerin analizi yapıldıktan sonra bu ilişkilere ilişkin hipotezler sınanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre etik liderliğin öz yeterlilik ve rol dışı performans üzerindeki (sırasıyla) doğrudan ve dolaylı etkileri doğrulanmıştır. Dahası, aynı çalışmanın bulguları içe yönelik motivasyonun aracı görevi gördüğünü de onaylamıştır. Bu anlamda bu çalışma sosyal bilişsel kuramı baz alarak önemli katkılarda bulunmaktadır.

## **2.7. Çalışanların Yaratıcılığı**

Yaratıcılık, örgütlerin stratejik rakiplerine karşılık çeşitli yetkinlikler ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bunların sürekliliğini sağlayabilmek için ihtiyacı olan yenilikleri yapması açısından çok önemli bir faktördür (Woodman vd., 1993: 293). Yaratıcılık, örgütlerin uzun vadeli performanslarında ve ayakta durabilmelerinde çok önemli bir rol oynar; çünkü yenilikler aracılığıyla gelen değişimler ile başa çıkabilmek amacıyla örgütlerin ihtiyacı olan sürekli iyileşme ve gelişmenin temelini sağlayan öge yaratıcılıktır. Yenilikçi ürünler, süreçler ve/veya hizmetlere uyumu teşvik eden ve yaratıcılığı destekleyen örgütler, rekabette kalabilme kabiliyetlerini de geliştirirler. Bu nedenle, yaratıcılık modern örgütler açısından elzem bir öge olarak görülmekte; örgütlerin genel performansı açısından azımsanamayacak bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Mumford vd., 2002: 706). Örgüt yapısının doğasından bağımsız olarak; söz konusu ister topluma ürünler ve hizmetler sağlayan ve özel bir iş kuruluşu olan bir örgüt, ister halkın geneline hizmet sağlamaya çalışan bir kamusal örgüt olsun, yaratıcılık her şekilde kalitenin arttırılması, maliyetlerin azaltılması ve en kısa sürede kolaylıkla erişim sağlanacak şekilde hizmetlerin ve ürünlerin sunulması açısından eşit

derecede önem taşımaktadır. Dolayısıyla, yaratıcılık ve yenilikçilik, yaşam kalitesinin artırılması açısından çok önemlidir (Parjanen, 2012: 42).

### **2.7.1. Yaratıcılığın Tanımı**

Yaratıcılık çeşitli şekillerde tanımlanmış, kavramsallaştırılmış ve işlevselleştirilmiştir. Bazı bilim insanları yaratıcılığı sürekli devam eden bir süreç olarak tanımlarken, bazıları ise bir sonuç olarak ele almıştır. Amabile ve diğerleri (1996: 1115) yaratıcılığı herhangi bir perspektif ve alandaki yeni, alışılmamış ve kullanışlı bir fikrin sonucu olarak tanımlamışlardır. Oldham ve Cummings ise (1996: 607) yaratıcılığı ürünler, süreçler ve/veya hizmetlerin iki önemli koşulun yerine getirilmesi ile ilintili yeni fikirlerin üretimi olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, yaratıcılığın ilk koşulu fikirlerin taze ve orijinal olması, ikincisi ise kişiler, süreçler, işlevler ve operasyonlar açısından örgütsel performans için faydalı olmasıdır. Yaratıcılık aynı zamanda var olan ürünlerin ve fikirlerin yeniden bir araya getirilmesinin bir sonucu da olabilir; bu da, eski şeylerin yenilerle veya yeni fikirlerin eski fikirlerle karıştırılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, yaratıcılığın yenilik boyutu mutlak olmamalı; aksine göreceli kavramlar ile ele alınmalıdır. Yani, fikrin ya da ürünün tamamı yepyeni olmayabilir, ancak bünyesinde değişim ve gelişime karşılık gelecek olan kademeli gelişmelerin bir parçası olacak şekilde bazı yeni içerikler de olabilir.

Drazin ve diğerleri (1999: 290) de yaratıcılığı bir sonuçtan ziyade, sürekli devam eden bir süreç olarak değerlendiren bilim insanlarının arasındadır. Tanımın sonuca odaklanan boyutu, bir şekilde radikal ve çığır açan ilerlemelere dikkat çekerken, süreç odaklı olan tanım, fikrin nasıl bir sorunun çözülmesi için sorulan sorulara iç görüler sağlayacak ve o işin yapılması için yeni yollar bulacak küçük ya da büyük sorulardan ortaya çıktığını açıklamaktadır. Bu görüş, aynı zamanda yaratıcı bir fikrin uygulanabileceği gibi uygulanmayabileceğini de savunur; fikrin uygulanamaz olma ihtimali bulunmaktadır. Öte yandan, sonuç açısından yapılan yaratıcılık tanımları, bakış açısından da belli olduğu üzere, yaratıcılığın fikir yaratmanın ürünlerinden biri olduğuna dikkat çekmektedir (Watson, 2007: 437). Dahası, yaratıcılığın her iki yönü de ortaya konulan fikirlerin kullanışlı olmasına vurgu yapar.

### **2.7.2. Bireysel Yaratıcılık ve Grup Yaratıcılığı**

Bireyler, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında oynadıkları önemli roller ile örgütler açısından vazgeçilmez öğelerdir. Etkin, etkili ve yaratıcı performans sergiledikleri takdirde, bireyler örgütleri misyonlarına ve vizyonlarına bir adım daha yaklaştırır; ancak, sergileyecekleri kötü performanslar da yetersiz olacağı için örgüte zarar verebilir. Örgütsel kaynak ve yetkinliklerin, değişime etkin bir biçimde yanıt verebilmek adına dışarıdan gelen talepler ile uyumlu hale getirilmesi için, çalışanların da yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergilemesi gerekmektedir (Nayak, 2008: 421). Bireysel yaratıcılık ise, bireysel olarak çalışanların özgün, alışılmamış ve kullanışlı fikirler, iş süreçleri, ürünler, prosedürler ve/veya hizmetler ortaya çıkarması anlamına gelmektedir (Amabile vd., 1996: 1115). Bireysel düzeydeki bu yaratıcılık daha sonra gruplar ile örgütsel düzeydeki yaratıcılığa da katkıda bulunarak yeniliklere kapıların açılmasını, böylelikle hem bireysel hem de örgütsel seviyede performansın artırılmasını sağlar.

Grup yaratıcılığı ise gruplar, ekipler ve/veya örgütün kolektif yaratıcılığı gibi bireyler arası düzeylerdeki yaratıcılıktır (Woodman vd., 1993: 302). Grup ya da ekip yaratıcılığı her bir bireyin ekibe yaratıcı katkılarda bulunması, daha sonra bütün grup ve ekibin de bu yaratıcılığı eşit miktarda alması olarak değerlendirilmektedir. Modern örgütlerin pek çoğu örgütsel hedeflere ulaşmak için artık grup/ekip bazlı çalışmalara odaklandığı için, grup yaratıcılığı da en az bireysel yaratıcılık kadar önemli hale gelmiştir. Yapılan çalışmalar da ekiplerin yapılarının, ekip üyelerinin kendi aralarında oluşturma ve destek verme eylemleri açısından büyük önem taşıdığını ortaya koymuştur (Parjanen, 2012: 48). Bu nedenle, bireysel özelliklere ve niteliklere göre yaratıcılık ile yaratıcı iş performanslarının arasındaki mekanizmaların öğrenilmesi, yöneticilerin de örgütün çıkarlarını en iyi biçimde gözetecek bireyleri işe almalarına, eğitmelerine ve görevlendirmelerine yardımcı olabilir.

### **2.7.3. Yaratıcılık ve Yenilik**

Yaratıcılık ve yenilik günlük hayatımızda sık sık kullandığımız ve duyduğumuz terimlerdir. Her iki sözcük de genellikle birbirleri ile eş anlamlı gibi, birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte, akademik açıdan bakıldığında bu iki kavram

doğaları ve kapsamaları gereği birbirlerinden çok farklıdır (Parjanen, 2012: 45). Daha önce de belirtildiği gibi, yaratıcılık birey ya da örgüt açısından önemli ve kullanışlı olan özgün, alışılmamış ve yeni fikirlerin ortaya konulduğu fikir üretme sürecidir. Faydalı ve sıra dışı bir fikir ortaya çıktıktan sonra, bir sonraki basamakta söz konusu fikrin uygulanması ya da eyleme geçirilmesi yer alır; böylelikle algılanan faydalara uygulama aracılığı ile erişilebilir. Bu uygulamaya yenilik adı verilmektedir (Mumford ve Gustafson, 1988: 27). Yenilik daima yaratıcılığın bir sonucudur, çünkü fikirlerin ortaya çıkışı potansiyel yenilikler için bir başlangıç noktası ya da bir yönelimi teşkil eder. Eğer fikir veya yaratıcılık uygulamaya geçirilmezse, yeniliğe dönüşemez (Taata vd., 2006: 319). Bu nedenle, yenilik için her zaman fikir yaratımının da ötesinde yaratıcılığa ihtiyaç olduğu gibi, ilk fikrin yaratıcılığın ikinci basamağında gerçekleştirilmesi için de yaratıcılığa ihtiyaç olabilir (Mumford vd., 2002: 713).

Shin ve Zhou (2003: 703 – 714) örgüt çalışanları arasında yaratıcılığın teşvik edilmesi için gereken anahtar öğelerden birinin dönüşümsel liderlik olduğunu ortaya koymuştur. Kişinin yaratıcılığını etkileyen çeşitli kişisel ve durumsal faktörler bir araya gelerek yaratıcılığın tamamını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar, yaratıcılığın, örgütün devingen ve rekabet dolu iş çevrelerinde karşı karşıya kaldığı karmaşık sorunlar için bir çözüm olduğunu savunmaktadır. Doğru bir biçimde eğitilip geliştirildikleri takdirde, bireyler örgütlerin hedeflerine başarı ile ulaşmaları için gereken yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ve bir adım ileri götürülmesi sürecinde vazgeçilmez bir role sahip olacak olan temel insan ögesi olacaklardır.

Jansen ve diğerleri (2006: 1661 – 1674) ise bazı bağlamsal faktörleri kontrollü bir biçimde ve varsayımlar halinde ele alarak, yeniliğin öncüllerini ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yaptıkları bu çalışma sayesinde işe ilişkin mevcut sorunların çözülmesinde kullanışlı olan taze fikir ve çözümler için gereken yaratıcılığın ne kadar önemli olduğuna dair iç görüşler ortaya koymuşlardır. Uygulamaya geçirildiği zaman yaratıcılık yeniliği doğurur ve dış ortamdan gelen ihtiyaçlar ile talepleri karşılamak için gereken devingen değişim gereksinimlerine de karşılık vermiş olur. Dolayısıyla, örgütsel performansı etkileyen en önemli öğelerden biri de yeniliktir. Fikrin ortaya çıkmaya başlaması ve ortaya çıkması, yaratıcılığın temelini teşkil eder ve yeniliğe de sadece bu kavramlar aracılığı ile ulaşamaz.



Lee (2008: 670 – 687) de LMX ve liderliğin başarılı bir biçimde uygulanması aracılığıyla erişilebilecek olan, yenilik için yaratıcılığın önemine dikkat çekmiştir. Heyecan, sadakat, sükûnet ve katkı biçimlerindeki alışveriş ilişkilerinin niteliği, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışları sayesinde sıra dışı performanslar göstermeleri için motive edilmelerinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerdeki liderler de çalışanları yaratıcı ve yenilikçi iş davranışlarına katılmaya teşvik ederek, yenilik yapma kabiliyetlerini, yani yenilikçiliklerini ortaya çıkarabilir. Başarılı bir yenilik daha iyi bireysel performans, iş memnuniyeti ve çalışanların hem işlerine hem de örgütlerine karşı bağlılıklarının artması şeklinde tezahür edecektir.

Bunlara ek olarak, Atwater ve Carmeli (2009: 264 – 275) yaratıcılığın lider – üye etkileşim ilişkisinin niteliğinin bir ürünü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderler astlarının yaratıcı işlerinin düzeyleri ve nitelikleri üzerinde muazzam bir etkiye sahiptirler. Astlar ile güçlü, pozitif ve aktif alışveriş ilişkileri kurulduğu zaman, çalışanların eline liderlerin onlara karşı nasıl davrandığını gözlemleme fırsatı geçecek, yardımsever ve destekleyici liderler de çalışanlar arasında yaratıcılığı teşvik edeceklerdir. Bu alışveriş ilişkisi aynı zamanda çalışanları motive eden ve psikolojik olarak onları güçlendiren enerjinin temelini öyle bir oluşturur ki, çalışanlar yenilikçi performanslar sergilediklerinde motivasyon ve başarılarının takdir görmesi sayesinde yaptıkları işi hem daha ilginç hem de daha tatmin edici bulmaya başlarlar. Çalışmanın bulguları da yaratıcı işlerde çalışanların katılımının, lider – üye etkileşiminde enerji ve kuvvet düzeyleri açısından pozitif bir biçimde öngörülebileceğini ortaya koymuştur. LMX ve yaratıcılık arasındaki ilişki ayrıca iş enerjisi tarafından da aracılıdır.

Yaygın bir biçimde literatürde bulunabilen ve yukarıda bahsedilen bu çalışmalar, yaratıcılığın ne kadar önemli bir rol oynadığına kanıt niteliğindedir. Yaratıcı ve yenilikçi davranışlar kişisel ve bağlamsal faktörlerden doğmaktadır. Bireylerin kişisel özellikleri, örgütsel kültürleri, ortamları ve liderlerinin oynadığı rol de yaratıcılığın teşvik edilmesi ve desteklenmesinde büyük önem taşır. Örgütler karmaşık yapıda rekabet ile karşı karşıya kalabilir ve hem hayatta kalmak hem de uzun vadede fayda elde edebilmek için değişime yanıt vermek konusunda esnek olmak gerekliliği ile karşılaşabilirler. Bu noktada örgütsel yaratıcılık ile sonuçlanacak olan hem bireysel

hem de grup düzeyindeki yaratıcılık, bu sorunların çözümü olacağı gibi, nihayetinde örgütsel performansın da artmasını sağlayacaktır.

## **2.8. Çalışanların Performansı**

Örgütsel hedeflere, vizyona ve misyona ulaşmak için el ele veren çalışanlar, bir örgütün vazgeçilmez yapı taşlarını oluşturur. Görevlerin yerine getirilmesi ve örgütün genel performansının belirlenmesinde en önemli rollerden biri bu anlamda çalışanlara atfedilmiştir. Yaygın olarak yapılan çalışmalar da çalışanların performanslarının, örgütsel performansın öngörülmesinde anahtar rol oynadığını, aynı zamanda örgütsel performansı büyük ölçüde etkilediğini de ortaya koymuştur. Bu nedenle, çalışanların performansı ne kadar iyiyse, örgütün performansının da o kadar iyi olacağı sıklıkla vurgulanmaktadır. Birey bazında bakıldığında, çalışanlar oynadıkları roller ve gerçekleştirdikleri görevler aracılığıyla örgütteki rekabeti tetikleyen itici güçlerdir; gizli potansiyelleri keşfedebilmek ve bireylerin performanslarını bu şekilde arttırabilmek için beşeri sermayeye yoğun ilgi gösterilmektedir (Rodwell vd., 1998: 277). Var olan yazında da ispatları görülebileceği üzere, daha memnun, işine bağlı, motive olan ve işlerini anlamlı bulan bireyler, öz yeterlilik kaynaklarına sahip olmanın yanı sıra, çok daha üstün performans da sergilemektedir.

Geleneksel olarak çalışanların performansı hem nesnel hem de öznel olarak ölçülmektedir (Dawes, 1999: 68). Performansın öznel olarak ölçülmesi bir eğilim davranışının gözlemlenmesini sağlar. Bu eğilim “çok yüksek” ile “çok düşük” arasında ya da “üstün” ve “aşağı seviyede” arasında bir forma bürünebilir. Öznel performans ölçümleri kesin bir bilgi, bir yüzde ya da nicelik sağlamadıkları halde, hem performans değerlendirmelerinde hem de çalışan performansına ilişkin araştırma çalışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Zafar, 2013: 14). Nesnel performans ölçümü ise büyüme veya karlılık gibi nicelik ya da yüzdeler halinde sonuçları veya verimlilik düzeylerini ölçen, daha kesin bir ölçüm türüdür (Dawes, 1999: 65). Bu iki kavrama ilişkin araştırmalar incelendiğinde, öznel performans ölçümlerinin analiz ve sektörler ya da endüstriler arası performans karşılaştırmaları durumlarında daha uygun bulunduğu görülmektedir. Göreli performans bazı durumlarda daha iyi içgörüler ve kesinlik sağlayabilir; örneğin karlılık nesnel olarak ölçüldüğünde iyi bir performans gözlemlenirken bunun nedeni performanstaki artış ile ilgili değil, yatırım miktarlarının artması ile ilgili de olabilir

(Dess & Robinson, 1984: 266). Bu çalışma da çalışan performansını, rol içi ve rol dışı performans olmak üzere, iki açıdan ele almaktadır.

### **2.8.1. İş Tanımındaki Rol Performansı**

İş tanımındaki rol performansı (rol içi performans), işin kendisinin önemli bir parçası olan görevlerin ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi esnasında yapılan faaliyetler, eylemler ve çabalara işaret eder. Bunlar resmi iş tanımı ve iş gereklilikleri içerisinde de yer almaktadır (Hui vd., 1999: 4). Çalışanların bu temel sorumlulukları başarı ile yerine getirmesi gerekmektedir; böylelikle örgütsel hedeflere ve stratejik amaçlara ulaşılabilir. Bununla birlikte, çalışanlar resmi iş gerekliliklerini yerine getirmek üzere işe alınmakta ve kendilerine bunun için para ödenmektedir. Bu anlamda hem sonuç açısından hem de davranışları açısından daha iyi bir performans göstermeleri, yani kendilerini işe adanmaları, bu şekilde görevlerini yerine getirmeleri beklenir. Becker ve Kernan (2003: 327-348) da rol içi performansın öngörülmesinde duygusal katılımın önemli bir rol oynadığını, bunun da nihayetinde genel olarak firma performansını etkilediğini iddia etmişlerdir. Benzer biçimde hem Tremblay ve diğerleri (2010: 405 – 433), hem de Zafar (2013: 1 – 69) rol içi performansı deneysel olarak destekleyen çalışmalar ortaya koymuş, bunları da çeşitli örgütsel ve bağlamsal faktörlerden çıkarımlar yaparak elde etmişlerdir. Buna göre, çalışanların rol içi performansı doğrudan örgütsel performans ile ilintilidir. Bu nedenle, bu çalışma da rol içi performansı hem etik liderliğin hem de psikolojik sermayenin, içe yönelik motivasyonun ve lider – üye etkileşiminin bir sonucu olarak ele almaktadır. Rol içi performansa ilişkin çalışmalar, örgütün rekabetçi performansını etkilediği için hayati önem taşımaktadır.

### **2.8.2. Ekstra Rol Performans**

Ekstra rol (rol dışı) performans, bireylerin resmi iş gereklilikleri dışında sergiledikleri davranışları tarif etmek için kullanılmaktadır; bunlar başkalarına yardım etmek, nazik olmak, etrafındakileri düşünmek ve benzerleri şeklinde olabilir (Tremblay vd., 2010: 411). Rol dışı performans katılımı olan çalışanlar örgüte karşı daha çok bağlılık gösterir, daha etik davranır, etrafındakilere ve meslektaşlarına görevlerini gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşma konularında yardımcı olur, müşteriler ile işbirliği

içinde çalışır ve sonuçta genel olarak örgütün daha iyi olması uğrunda çaba gösterir (Becker & Kernan, 2003: 332). Rol dışı performans bu bağlamda bireylere kendilerini takdir etme ve kimliklendirme kaynağı teşkil ettiği gibi, rol içi performans ek olarak örgütsel hedeflere ulaşmaları için çalışanlara motivasyon da sağlar.

Performansın bu iki özelliği de bu çalışma çerçevesinde hem çalışanların iş gereklilikleri hem de resmi iş faaliyetlerinin ötesindeki performansları için ölçüleme amacı ile göz önünde bulundurulmuştur. Daha iyi bir rol dışı performans, bağlılık ve motivasyonu yükseltecek öğeler sağlayacaktır. Bununla birlikte bireylerin temel iş gerekliliklerini başarı ile yerine getirmek için üstlendikleri rollerde de onlara yardımcı olacaktır. Hem rol içi hem de rol dışı performansın daha iyi olması demek, örgütsel hedeflere ulaşma ve rekabetçi performans kavramlarının açıklanmasında önemli bir hammaddeye sahip olmak demektir. Rol içi performansları daha yüksek olan bireyler doğal olarak örgütsel performansın da artırılması için çalışacaktır. Fakat eğer resmi iş tanımlarının dışında başka davranışlar da sergiliyorlarsa, rol içi performanslarının ötesinde, performanslarını arttırmış olacaklardır.

### 3. KAVRAMSAL İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

Bu kısımda kavramsal bir model geliştirilmiştir. Yapılan bu modele dayanarak oluşturulan hipotezler de bir sonraki kısımda sınanacaktır.

#### 3.1. Etik Liderlik ve Yaratıcılık

Araştırmacılar artık liderlik stillerine daha çok ilgi göstermekte ve bu stillerin, çalışanların yaratıcılıkları ve yenilikçi iş davranışları bağlamında kritik faktörler olduklarını iddia etmektedirler. Diğer liderlik stillerinin yanı sıra, etik liderliğin de bilişsellik ve motivasyon aracılığı ile çalışanların yaratıcılığını büyük ölçüde etkilediği varsayılmaktadır. Etik liderliğin bilişsellik yönü, liderin diğer çalışanlar, ekipler ve/veya örgütsel hedefler açısından yaptıkları işin potansiyel önemine dikkat çektiği zaman çalışanların yaptıkları işe verdikleri önem, fikir ortaya atma ve yaratıcılık konularına ne kadar eğildikleri üzerine odaklanmaktadır (Ma vd., 2013: 1141). Dengeli kararlar veren ve daha çok örgütsel bağlılık gösteren etik liderler astlarını da daha çok etkiler ve bu şekilde astlarının hem kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmelerini, hem de yaratıcı fikirleri hakkında daha çok konuşmalarını sağlarlar (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 300). Motivasyon yönünde ise liderlerin astlarını yaratıcı faaliyetlere dâhil etmek için sergiledikleri etik davranışlar, adil muamele ve etik karar alma gibi süreçler ile onlara enerji sağlaması, bu şekilde yaratıcı performansa verdikleri önemi ve katkılarını arttırması söz konusudur (Reiter-Palmon ve Illies, 2004: 56).

Etik liderler aynı zamanda açık iletişim tarzları ile şeffaf ve güçlü ilişkiler kurarlar; bu şekilde çalışanlar liderlerine güven duyar ve görüşlerini ya da endişelerini liderlerine karşı güven çerçevesinde ifade etmeye daha hazır olurlar (Ma vd., 2013: 1141; Yidong ve Xinxin, 2013: 445). Bu duruma karşılık, çalışanlar da söz konusu hayal güçlerini kullanmak ve düşünmek olduğunda daha yaratıcı olacaktırlar. Öte yandan, eğer çalışanlar liderlerinin etik ödeğerler taşımadıklarını düşünüyorlarsa, yenilikçi fikirlerini, görüşlerini ve endişelerini dile getirmekten sakınacaklardır, çünkü kendi fikirlerinin liderlerinin fikirlerine zıt düşeceğini düşünebilirler; dolayısıyla bu durum çalışanların yaratıcı sürece katılımlarında cesaretlerini kırar (Brown vd., 2005: 119; Yidong ve Xinxin, 2013: 445). Dahası, etik liderler diğer bireylere de yakınlık gösterirler (örn. performans, başarı gösterme ve işe verilen önem anlamlarında). Bu da

çalışanların saygı ve onur çerçevesinde muamele gördükleri, onlara en güncel bilgileri öğrenecek fırsatlar sunulduğu ve hem kendi konuları hem de örgütün çıkarları açısından uygun olacak yeni hünere sahip olabilecekleri anlamına gelmektedir. Çalışanlar bilgi kazanma, paylaşma, bağımsız karar verebilme, yeni fikirler ortaya koyma, bu fikirleri destekleme ve uygulama gibi, yaratıcılık anlayışlarını genişletecek konularda özgür olmaktan keyif alırlar (Piccolo vd., 2010: 263). Bu nedenle, doğruluk, dürüstlük, diğerlerine karşı açık olma, güvenilirlik, fedakarlık, şeffaf ilişkiler kurma, insan odaklı olma, kolektif motivasyon gösterebilme, adalet ve dengeli karar verebilme gibi özelliklere sahip olan liderler, çalışanları psikolojik olarak güçlendirir ve onlara sıra dışı fikirleri düşünebilme, paylaşabilme ve uygulama konularında destek gösterir. Bu durum sonuçta çalışanlar arasındaki yaratıcılığı da bir üst seviyeye taşır. Yukarıdaki ifadelerle dayanarak, etik liderliğin astların yaratıcılığı ile güçlü ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu önermesi ileri sürülmüştür.

**Hipotez 1:** Etik liderlik, çalışanların yaratıcılığı ile pozitif bir biçimde ilişkilendirilmektedir.

### **3.2. Etik Liderlik ve Performans**

Liderlerin rolleri ve davranışları, çalışanların resmi iş faaliyetleri ve hatta resmi iş tanımlarının ötesindeki görevlere ilişkin davranışlarını ve elde ettikleri sonuçları etkileyen önemli faktörlerdir (Kim ve Brymer, 2011: 1022; Mayer vd., 2010: 9). Mayer ve diğerleri (2009: 1 – 13) üst yönetimin sergilediği etik liderlik davranışlarının orta seviyedeki yöneticileri, dolayısıyla onların da altındaki çalışanları nasıl etkileyerek örgütsel bağlılıklarını arttırdığını ve sapmaları azalttığını açıklayan, ayrıntılı bir süreç ortaya koymuşlardır. Etik liderler çalışanlarına saygı, ilgi ve onur çerçevesinde yaklaşır onlar için rol modeller olarak hazır bulunur, bu şekilde çalışanlarda pozitif davranışlar, öz saygı ve bir karşılıklılık duygusu güdüleyebilirler (Wang vd., 2014: 7). Çalışanlar aynı zamanda liderleri örgütün ve örgütün değerleri ile vizyonunun birer temsilcisi gibi görebilirler; dolayısıyla etik liderler çalışanların güvenini kazanıp örgütsel güveni de teşvik etmiş olurlar; çalışanların örgüte duyduğu güven de örgütsel başarı ile sonuçlanacak biçimde duygusal bağlar kurmalarını sağlayacaktır (Zhu vd., 2015: 3). Kim ve Brymer (2011: 120 – 1026) etik liderliğin çalışanların örgütsel bağlılığını ve süpervizörlerin iş memnuniyetlerini arttırmak suretiyle ekstra çaba göstermelerini

sağladığını, bunun da aslında güçlü bir etik liderliğin çalışanlar arasında daha yüksek bağlılık düzeyleri ortaya çıkarmak olarak tezahür edeceğini ve çalışanların da örgütsel başarıya ulaşmalarını sağlayacak görevleri başarı ile tamamlamak için tüm bunlar sayesinde ilaveten çaba göstereceklerini iddia etmişlerdir. Etik liderler daima kolektif faydaya odaklandıkları için, astlarının da bu bağlamda kendilerine yardımcı olmasını ve onlara verilen görevleri başarı ile tamamlayabilmeleri adına ekstra çaba göstermelerini, hatta resmi iş tanımlarının da bazen ötesine geçmelerini bekleyebilirler. Liderlerinin etik kararlar verdiğini, etik standartlar uyguladığını, çalışanlara sorumluluk yüklediğini ve geri bildirim verdiğini gözlemleyen astlar da performanslarını ön görecektir ekstra işler yapmak için planlamalara başlarlar (Tu ve Lu, 2014: 5). Bu nedenle, etik liderliğin çalışanların resmi iş tanımlarındaki görevleri ve ekstra rollerindeki performansları ile pozitif bağlantılar taşıyor olması beklenmektedir.

**Hipotez 2a:** Etik liderlik çalışanların görevleri dâhilindeki performansları ile pozitif bir biçimde ilişkilendirilmektedir.

**Hipotez 2b:** Etik liderlik çalışanların ekstra rollerindeki performansları ile pozitif bir biçimde ilişkilendirilmektedir.

### **3.3. Etik Liderlik ve Psikolojik Sermaye**

Brown ve diğerleri (2005: 117–134) etik liderliğe dair yeni bir kavramsallaştırmayı öne sürmüş, bu bağlamda her ne kadar dönüşümsel, spiritüel, özgün ve hizmet eden liderlik biçimleri gibi diğer benzer türler ile kesişen boyutları olsa da etik liderliğin bağımsız bir yapıda olduğunu iddia etmişlerdir (Brown ve Treviño, 2006: 598; Toor ve Ofori, 2009: 536). Etik liderlik, etik ve ahlaklı ilkelerin dengeli bir biçimde işlenmesi için ahlaklı bireylerin, ahlaklı yöneticilerin ve ahlaklı olmanın içselleştirilmesinin ne kadar önemli olduğuna dikkat çeker; bu içselleştirme ve ahlaklı bireyler ile müdürlerin bu davranışları sergilemesi, diğer liderlik stillerinde görülmemektedir (Toor ve Ofori, 2009: 536; Trevino vd., 2000: 129). Ahlaki yönlerin içselleştirilmesi de etik ve ahlaki inançların, normların ve ilkelerin benimsenmesi, uygulanması ve kişinin kendi içinde bu inançları özümsemesi ile ilgilidir. Ahlaklı bir kişinin etik standart ve ilkelere dayalı bazı kişilik özelliklerine, belirli davranış niteliklerine ve karar verme süreçlerine sahip olduğu düşünülmektedir. Bu özellikler

spesifik ve kalıcı olduğunda, kimi durumlarda kişinin davranış örüntülerinin tarif edilmesine yardımcı olacaklardır. Etik bir lider her şeyden önce doğruluk, adalet, dürüstlük ve güvenilirlik gibi kişilik özelliklerine sahip olan ahlaklı bir kişidir (Kalshoven vd., 2011: 52). Bütünleyici bir biçimde ahlaklı olan bir birey, hem dürüstlük ve güvenilirliğin temelinde bulunan standartlar ile ilkelere sıkı sıkıya bağlı olur, hem de söylediklerini davranışlarına yansıtır. İnsanlar kişinin söylediklerinin hareketlerine yansıdığını görmediği sürece, sözlerine inanmayacaklardır. Ahlaklı bir birey de daima doğru olan şeyi yapar, etrafındakilere saygı, onur ve güven ile yaklaşarak ilgi gösterir (Trevino vd., 2000: 130 – 133). Ahlaklı yöneticiler ise ahlaklı bireylerin liderlik davranışlarını öne çıkararak etik liderlik davranışlarını geliştirirler. Gözle görülür eylemler aracılığı ile rol modeli olma, ödüllendirme ile takdir etme ve etik değerler çerçevesinde iletişim kurma, ahlaklı bir yöneticinin vazgeçilmez parçalarıdır. Astlarının ya da kendisini takip eden bireylerin de bu davranışlardan bir şeyler öğrenebilmesi ve özellikleri edinebilmesi adına, ahlaklı liderlerin kişisel özelliklerini ifade etmeleri ve gözle görülür eylemler ile astlarına göstermeleri gerekmektedir (Trevino vd., 2000: 133 – 136). Sosyal bilgiyi işleme kuramı ve sosyal öğrenme kuramından yola çıkan bu çalışmada, etik liderlik ile astların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin, bilişsel ve bilgi işleme mekanizmaları aracılığı ile geliştirildiği kabul edilmiştir.

Salancik ve Pfeffer (1977: 427 – 456) tarafından ortaya konan sosyal bilgi işleme kuramına göre, çalışanların davranışlarını şekillendiren, işlerine olan algıları ve eğilimlerinden ziyade, iş yerlerine ilişkin edindikleri ve yorumladıkları bilgilerdir. Daha basit bir ifadeyle söylemek gerekirse, bu kuram çalışanların iş yerlerindeki olguları, olayları ve faaliyetleri oradan aldıkları bilgiler ve ipuçları aracılığı ile anladığını ileri sürmektedir. Çalışma ortamındaki bilgiler, olgular ve eylemlere ilişkin bir tür hissiyatı geliştirmelerine yardımcı olarak, çalışanların performans, memnuniyet, iş değiştirme niyeti ve/veya sapma gibi bazı davranışlarını da yönlendirir (Zafar, 2013: 16). Dolayısıyla, çalışanlar iş ortamlarını, etrafındakilere duydukları, algılarını ve yorumlarını etkileyen sözlerin yanı sıra geçmiş deneyimlerine dayanarak da gözlemler ve yorumlarlar.

1986 yılında Albert Bandura tarafından önerilen sosyal öğrenme kuramına (SLT) göre ise doğrudan öğrenilen şeyler aynı zamanda dolaylı tecrübeler, gözlemler



ve diğ er insanların davranışları sayesinde de öğrenilebilir. Örgütlerdeki öğrenme süreci etik davranışlar ve etik iş yapma hedefleri ile sürdürüldüğünden, sosyal öğrenme süreci daha da önemli hale gelir. Çalışanlar hem örgütte gördükleri ve gözlemledikleri, hem de ödül, takdir görme ve ceza alma gibi rol modellemeleri ile öğrenmeyi gerçekleştirebilirler (Brown vd., 2005: 119). Bu anlamda, liderler de sergiledikleri roller ve davranışlar ile çalışanları etkilemede kritik rol oynarlar. Rol modeliğ i, başarı düzeyi, etik davranışlar, ödül verme düzenini kontrol etme ve hiyerarşide üst sıralarda yer alma gibi durumlar ile etik liderler de rol modellemeye ve diğ erleri üzerindeki etkilerine katkıda bulunabilirler (Bandura, 1986: 207; Brown et al., 2005: 119). Etkili bir rol modelinin, modellerin doğ asına ve davranışlarına çok dikkat etmesi gerektiğ i için, modelin ne kadar çekici olduğ u ne kadar etkili olduğ unu da büyük ölçüde değ iştirir. Bu nedenle, etik liderlerin sürekli sergiledikleri ve çalışanlar tarafından uygun ve standart olarak bencil olmama üzerine odaklanmış davranışları sayesinde etik birer rol modeli olmaları, bu şekilde çalışanları etkilemeleri, çalışanlar için birer güven ve motivasyon kaynağ ı teşkil etmeleri ve böylelikle çalışanların psikolojik sermayelerini kuvvetlendirmeleri en iyi durum olacaktır.

Goldman (2011: 382) ise bazı iş bağ lamlarında gerçekleş en olguların, öne çıktıkları için yorumlanmalarının diğ erlerinden daha kolay olacağını ileri sürmüştür. Bu nedenle, liderler ve sergiledikleri davranışlar, astlarının algıları, kavramaları ve motivasyon, tatmin, iş performansı gibi çeşitli iş davranışlarını yorumlamalarını etkileyen bütünleyici faktörler arasındadır. Etik liderler sergiledikleri etik davranışlar, bilginin işlenmesi için gereken davranışsal bağ lamlar ile umut, öz yetkinlik, iyimserlik ve dirençlilik gibi psikolojik sermayeyi arttıracak etik standartlar, rol modeliğ i davranışları, yardımseverlik, geri bildirim, süreçlere dâhil olma, adil davranma, olgular karşısında pozitif iç görüler sağ lama ve güvenilir olma gibi davranışlar sayesinde çalışanların işlerini kolaylaştırır (Rego vd., 2012: 432; Wang vd., 2014: 6).

Etik liderler adil davranışlar sergileme, geri bildirim verme, çalışanları görev performanslarında destekleme, bireysel çıkarlarını ve hedeflerini göz önünde bulundurma öğ eleri ile çalışanların işleri ile ilgili meseleleri anlamalarını ve yorumlamalarını kolaylaştırır ve bu şekilde işlerine ve çalışma ortamlarına dair pozitif algılara sahip olmalarını sağ lar. Bu durum da psikolojik sermayenin çeşitli boyutları olan öz yetkinlik, umut, iyimserlik ve dirençliliğ e katkıda bulunur (Luthans vd., 2007:

547). Sosyal bilgi işleme kuramının belirttiği gibi, bilgi kaynağı ne kadar güvenilir olursa, bilgi de o kadar ayrıntılı biçimde işlenecek ve hatırlanacaktır; bu bağlamda, etik liderler de çalışanların işlerini nasıl anladıkları ve yorumladıklarını şekillendirmede büyük etkiye sahiplerdir (Zalesny ve Ford, 1990: 205). Etik liderler yalnızca iş ve iş yerine dair ahlaki değerlere dikkat çekmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlara kendi işlerinin ve faaliyetlerinin genel olarak hedeflere başarı ile ulaşmaları konusunda nasıl katkıları olabileceğini de açıkça belirtirler. Bu şekilde yardımsever davranışlar sergileyen etik liderler, çalışanların yaptıkları işleri anlamlandırmasına, kendilerine olan özgüvenlerinin artmasına ve görevleri başarı ile, etkin bir biçimde yerine getirebilmek için ihtiyaçları olan becerilere ve güçlere sahip olduklarına inanmalarına yardımcı olur (Zhu vd., 2004: 19). Etik liderlik ile bir şeyler öğrenen çalışanlar karar verme ve görev tamamlama konularında daha stratejik düşünme eğilimi gösterirler; bunun sonucunda hem özgüven seviyeleri, hem de görev tamamlamaya ilişkin algılanan yetkinlik seviyeleri yükselecektir (Zafar, 2013: 18). Söz konusu özgüven, etik liderlerin astlarının öz yetkinlik düzeylerini arttırmak için sergilemiş olduğu iletişim ve yardımseverlik aracılığı ile ortaya çıkan ve psikolojik sermayenin bir boyutu olan öz yetkinliktir. Etik liderlerin devamlı desteği ve motivasyonu, daha iyi bir performansa ve başarıya giden yolda çalışanlara umut aşılar, onlara olaylara ve sonuçlara pozitif bir biçimde yaklaşmaları için yol gösterir ve genel anlamda çalışanlar arasında umudu ve iyimserliği yaygınlaştırır (Luthans vd., 2008: 225). Benzer biçimde, etik liderler çalışanlara, bireysel hedeflerine ve ilgi alanlarına ilgi gösterdikçe, çalışanlar yaptıkları işe daha da sıkı sıkıya bağlanmak için motive olurlar. Eğer çalışanlar görevlerini başarı ile yerine getirmede engellerle veya anlaşmazlıklarla karşılaşılırsa, liderleri onların arkasında duracak, zor zamanlarda onlara destek olacak ve ne kadar zor olursa olsun görevlerinden vazgeçmeyerek onların dirençliliğini de arttıracaktır (Rego vd., 2012: 432).

Etik liderlerin çalışanların gelişimsel ihtiyaçlarını karşılamaya ve onları işteki rollerinin kendilerine uygun olduğu, işlerini anlamlandırabilecekleri pozisyonlara yerleştirmeye yatkın olmaları beklenmektedir. Bu tip liderlerin aynı zamanda çalışanlarına yalnızca kendilerini sonuca götürecek birer adım gibi değil, saygıyla yaklaşmaları da daha olağandır. Dolayısıyla, bireysel çalışanların saygı, onur ve özerklik haklarını koruyan etik liderlik davranışları çalışanların daha kapsamlı onur

duygularını hissetmelerini ve yaratıcı performans ile sonuçlanacak deneysel davranışlar aracılığı ile dirençliliklerinin artmasını da sağlayacaktır. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, etik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, sosyal bilgi işleme kuramı ve sosyal öğrenme kuramından yola çıkılarak, aşağıdaki hipotez hazırlanmıştır.

**Hipotez 3:** Etik liderlik, psikolojik sermaye ile pozitif bağlantılara sahiptir; yani etik liderlikteki artış, astların psikolojik sermaye düzeylerinin de yükselmesine neden olur.

### **3.4. Etik Liderlik ve LMX**

LMX kuramına göre, liderler astları ile zaman içerisinde alışveriş ilişkileri kurmaktadır. Sosyal alışveriş kuramı (SET) da liderler astları ile etkileşime girdikçe ve oynayacakları rolleri müzakere ettikçe nasıl ilişkiler geliştirdiklerini anlamaya yarayacak çerçeveyi ortaya koymaktadır (Mahsud vd., 2010: 561). Sosyal alışveriş kuramına göre, söz konusu ilişkiler liderin takipçileri ve astları ile örgüt içerisindeki rolleri uyarınca etkileşime girdiği esnada başlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Lider ve astlar karşılıklı alışveriş ilişkilerine dâhil olduğu zaman işlere ilişkin bilgiler, performansa ilişkin geri bildirimler, ödüller, faydalar, duygusal ve teknik destekler ve karşı tarafın çıkarlarına ilgi gösterme gibi alışverişlere girer ve bunu bir güven ve saygı temelinde yaparlar. Bu durum tek tarafın, özellikle çalışanların, elde ettikleri faydalar için bir geri ödeme yapma zorunluluğuna işaret eden, karşılıklı olma normunu ortaya çıkarır (Chan ve Mak, 2012: 288). Bu ilişkinin niteliği zamana, etkileşim sıklığına ve karşılıklı olarak alışveriş yapılan bilginin ölçüğüne dayanır. Bu nedenle, LMX'in niteliği de ilişkinin doğasına bağlı olarak takipçiden takipçiye düşük veya yüksek nitelik gösterecek biçimde değişebilir (Harris vd., 2009: 372). Alışveriş ilişkileri, liderden gelen duygusal destek ve güven üzerine kurulu olup, yüksek nitelikli LMX durumunda çalışanlar kapsamlı destek, güçlendirme, yüksek nitelikli ve bol bilgi, ayrıcalıklı muamele ve daha fazla ödül, fayda ile işe ilişkin geri bildirimlere sahip olurlar; öte yandan, düşük nitelikli alışveriş ilişkilerinde bulunan çalışanlar bunlara sahip olamayacaktır (Elicker vd., 2006: 546; Harris vd., 2009: 372). Sosyal alışveriş kuramına göre, alışveriş ilişkisinin niteliği çalışanların kiminle etkileşime girdiğine, nasıl etkileşim gösterdiğine ve bu kişilerle olan deneyimlerine de bağlıdır. İş yerinde

çalışanlar genellikle bir üstlerindeki lider/süpervizör ile daha sık etkileşime girerler; bu durumda LMX niteliğinin değerlendirilmesinde liderlerin ve liderlik stillerinin de büyük rol oynadığı söylenebilir (Erdoğan vd., 2006: 395; Walumbwa, vd., 2011: 205).

Etik bir liderin alışveriş ilişkilerinin niteliğini arttırmak için birkaç yolu olabilir. Örneğin, ahlaklı bir birey olarak görülen etik bir lider dürüst, güvenilir, etik olarak dengeli kararlar veren ve hem çalışanlara hem de örgüte yakın ilgi gösteren bir kişi olarak görülmektedir. Çalışanlar liderlerinin kendi çıkarlarını gözettiğini tecrübe ettikleri zaman, liderlerinin de onlara sadık olduğunu düşünecek, bu durumda da LMX nitelikleri artacaktır (Brown vd., 2005: 123; Walumbwa vd., 2011: 205). Etik liderler çalışanlarına etik davranışlar sergilemeleri gerektiğini ve uygunsuz davranışların ceza ile sonuçlanacağını belirtirler; bu şekilde mantıklı ve dengeli kararlar aracılığı ile bu tip liderler güven ilişkisi de kurmuş olacaktırlar. Yani, yalnızca ekonomik alışverişin ötesine geçen, kuvvetli kişiler arası ilişkiler geliştirmeyi başaran etik liderler yüksek nitelikli LMX'e de sahip olacaktırlar (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009: 1277). Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, etik liderliğin LMX ile güçlü ve pozitif bağlara sahip olduğu ileri sürülmüştür.

**Hipotez 4:** Etik liderlik LMX niteliği ile pozitif ilişkilere sahiptir.

### **3.5. Etik Liderlik ve İçe Yönelik Motivasyon**

Deci ve Ryan (1985: 109–134) tarafından ortaya konulan bilişsel değerlendirme kuramı (CET) performansa bağlı geri bildirim, takdir ve ödüller, ne düşündüğünü açıkça söyleme özgürlüğü, karar verme süreçlerine katılım ve yaratıcı düşüncenin teşviki gibi bazı bağlamsal ve sosyal faktörlerin, kişinin işe yönelik motivasyonunu belirlemede anahtar rol oynadığını belirtmektedir. Mevcut seçeneklerin olması, deneyime özgürlüğü, öz yönetim fırsatları ve duygularının tanınması, bireylere daha yüksek düzeyde özerkliği de tecrübe etmeleri aracılığı ile birer içe yönelik motivasyon kaynağı teşkil etmektedir (Yperen ve Hagedoorn, 2003: 340). Bunların yanı sıra, zorlu ve karmaşık görevlerin yerine getirilmesine dair liderlerin gelişimsel geri bildirim vermesi, yol göstermesi ve çalışanları desteklemesi de içe yönelik motivasyonu artırır (Gupta ve Singh, 2010: 10). Etik liderler yapıcı eleştiri, performansa ilişkin devamlı geri bildirim, kılavuzluk ve koçluk, görevlerin yerine getirilmesinde destek, bilgi

paylaşımı, astların güçlendirilmesi ve öz yönetim için fırsat sağlanması gibi, karmaşık ve zorlu görevlerin tamamlanması için gereken şeyleri sağladıkça, astların özerklik, onur ve özgüvenleri artacak; bunun sonucunda yüksek içe yönelik motivasyona da sahip olacaklardır.

Ryan ve Deci (2000b: 70 – 71) tehditlerin, son teslim tarihlerinin ve çalışanlara empoze edilen hedeflerin aslında içe yönelik motivasyonu düşürdüğünü, bunun da güvenlik ve ilintililik gibi duyguların aslında içe yönelik motivasyon düzeyini arttıracığını gösterdiğini belirtmişlerdir (Yidong ve Xinxin, 2013: 445). Etik liderler astlarına karşı ilgili davranır, onları görevlerini yerine getirmek için kendi yollarını bulmaları ve seçmeleri konusunda güçlendirir, karmaşık hedeflere ulaşmalarında onlara yardımcı olur ve etik olarak mantıklı, dengeli kararlar verirler; bütün bunlar sayesinde sonuçta içe yönelik motivasyonlarını arttıracak güvenlik, ilintililik ve saygınlık duygularını da çalışanlarına sağlarlar (Gupta ve Singh, 2010: 11; Shin ve Zhou, 2003: 705). Böylelikle, etik liderler her bir bireysel çalışana görevlerini yerine getirmeleri konusunda adil, eşit ve etik olarak davranılması gerektiği algısını geliştirdiklerinde, çalışanlar da daha fazla özerklik, yetkinlik, emniyet ve ilintili olma duygularına sahip olacak, dolayısıyla içe yönelik motivasyonları artacaktır. Bu nedenle, etik liderliğin çalışanların içe yönelik motivasyonu ile pozitif bağlantıları olduğu önermesi ortaya konmuştur.

**Hipotez 5:** Etik liderlik çalışanların içe yönelik motivasyonları ile pozitif bağlantılara sahiptir.

### **3.6. Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık**

Psikolojik sermaye ile dört ögesi olan öz yetkinlik, umut, iyimserlik ve dirençlilik, bireyler arasında deneyleme ve yaratıcı davranışların teşvik edilmesinde büyük bir rol oynar. Öz yeterliliği olan bireyler bilişsel kaynaklarını, motivasyonlarını ve eylemlerini yönlendirme yetkinliklerine güvenirlir; böylelikle belirli bağlamlardaki görevlerini de başarı ile yerine getirirler. Bu bireyler ayrıca zorlu görevleri benimsemeye, motivasyon kaynaklarını görevlerini başarı ile yerine getirmek için kullanmaya ve engeller karşısında bu kaynakları korumaya hem daha meyilli olurlar, hem de tüm bunları yaparken görevlerini gerçekleştirme konusundaki yetkinliklerine de

inançla bakarlar. Dolayısıyla, öz yetkinlik bireylere yaratıcılık için özgüven ve motivasyon da sağlamış olur (Luthans vd., 2004: 47; Rego vd., 2012: 431). Benzer biçimde, daha umutlu olan bireyler daha çok risk alır, zorlu görevler için daha çabuk ikna olur ve görevlerine ilişkin faaliyetlerdeki performanslarını gerçekleştirirken farklı farklı yollar bulmaya çalışırlar. Umut seviyesi yüksek olan bireyler kendilerini daha çok motive eder, deneylemek adına stratejiler bulurlar ve yaratıcı işlere katılırlar; bütün bunlar istenen sonuçlara ulaşmak için gereken motivasyon ve bilişsel güç sayesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, psikolojik sermayenin umut boyutunun da yaratıcılık için bir kaynak ve uyarıcı olduğu söylenebilir (Rego vd., 2009: 228-229; Snyder, 2002: 252).

İyimser bireyler ise hayatlarındaki olumlu koşullardan ve olaylardan fayda sağlar ve hem özgüvenlerini hem de morallerini bu şekilde kuvvetlendirirler. İyimser bireyler olumlu olgulardan kendilerine yarar sağlayarak kendilerini negatif veya istenmeyen olaylardan uzak tutarlar ve bu şekilde suçluluk, stres, negatif duygular ve disfonksiyonel davranışlardan kaçınırlar (Luthans vd., 2007: 546; Luthans vd., 2008: 223). Bu nedenle, iyimser kişiler olaylara daha pozitif gözlerle bakar, başarısızlıklara ise daha az meyilli olurlar. Bu da onlara öncelikle özgüven ve daha yüksek başarı olasılıkları sağlarken, sonuçta yaratıcı iş davranışları sergilemeleri için onları kamçılar. Dirençli kişiler ise sahip oldukları bilişsel güç sayesinde diğer insanların hayatlarında bilgi veya anlam bulamadığı durumların üstesinden daha kolay gelir, kendilerini daha kolay toparlar ve yeni bilgiler ile anlamlar bulabilirler (Tugade vd., 2004: 1169). Dirençli kişiler daha enerjik, daha ikna edici, daha motive ve kendilerini deneylemeye ve yaratıcılığa güdüleme konusunda daha hevesli olurlar. Bu bireyler aynı zamanda belirsizlik ve riskli iş durumları karşısında daha rahat olurlar; sahip oldukları bilişsel güç sayesinde stresli durumların üstesinden daha kolay gelirler, başarısızlık ile sonuçlanan işlerin ardından kendilerini daha çabuk toplarlar ve herhangi bir durumda pes etmemelerini sağlayacak kararlılığı onlara verecek biçimde enerjiklerdir. Bunlara ek olarak, literatürde de dirençlilik ile yaratıcılık arasında pozitif bağlantılar olduğu yönünde kanıtlar bulunmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, psikolojik sermayenin dört ögesi bireyleri yaratıcılığa teşvik ederken, bu öğelerin sentezlenmiş biçiminin de yaratıcılık üzerinde etkili olması öngörülmektedir (Rego vd., 2012: 431). Daha güçlü psikolojik öğelere

sahip olan bir çalışan, zorlu görevleri başarı ve olumlu sonuçlara karşı umutla gerçekleştirmesini sağlayacak yetkinliklere sahip olduğu konusunda, kendine de daha çok güvenecektir. Psikolojik sermayenin iyimserlik yönü bireylere olaylar ve faaliyetler karşısında olumlu açılara odaklanmaları ve onlarda suçluluk ya da stres yaratacak olumsuz olaylardan kaçınmaları konusunda yardımcı olarak başarı olasılıklarını artırır; başarısızlık durumlarında ise çok dirençli olmalarını, kendilerini hızla toparlamalarını ve durumun üstesinden gelmelerini sağlayan gücü onlara verecektir (Luthans vd., 2007: 551). Psikolojik sermayenin tüm bu yönleri, bireyleri yaratıcılığa götüren bilişsel gücü onlara sağlar. Dolayısıyla, yukarıdaki açıklamalara dayanarak, psikolojik sermaye ve yaratıcılık arasında pozitif bir bağlantı olduğu önerilmiştir.

**Hipotez 6:** Bireylerin psikolojik sermayeleri ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif bağlantılar bulunmaktadır.

### **3.7. Psikolojik Sermaye ve Performans**

Örgütsel araştırmalar kapsamında artık psikolojik sermayeye verilen önemin artması ile araştırmacılar psikolojik sermayenin, çalışanların sonuç davranışları anlamında oynadığı rolü keşfetmek için de dikkatle çalışmaya başlamışlardır; söz konusu davranışlara örnek iş memnuniyeti, çalışan performansı, işten çıkma niyeti, yaratıcılık ve örgütsel bağlılıktır (Lifeng, 2007: 328–334). Daha önce yapılan araştırmalar, çalışanların bilişsel kaynakları yüksek düzeyde olduğu zaman, düşük bilişsel kaynak seviyeleri olanlara kıyasla daha iyi performans sergilediklerini ve daha çok memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştu (Gooty vd., 2009: 356).

Fredrickson (2001: 218 – 226) tarafından ortaya konan ve Luthans vd. (2008: 219–238) tarafından genişletilmiş olan psikolojik kaynaklar kuramı (PST) psikolojik kaynakların günlük strese ve iş yerindeki zorluklara karşı birer zırh görevi gördüğünü, bu şekilde kişilerin performanslarını arttırmaya yardımcı olduğunu belirtmektedir. Bu kurama göre işte karşılaşılan zorluklar, stres ve can sıkıcı olaylar kişinin psikolojik kaynaklarını azaltır ve iş yerindeki verimliliğini olumsuz biçimde etkiler. Özellikle psikolojik sermaye biçimindeki pozitif kaynaklara sahip olan bireyler bu sayede işle ilgili zorlukların ve stresin üstesinden, işleri ile ilgili bilişsellik ile gelip daha iyi sonuçlar elde etmektedirler (Gooty vd., 2009: 357). Hobfoll (2002: 315) ise daha yoğun

psikolojik kaynaklara sahip olan bireylerin hedeflere ulaşma konusunda daha çok katılım gösterdiğini ve zorluk teşkil eden koşullar altında kolaylıkla pes etmediklerini belirtmiştir. Buna benzer biçimde, Luthans ve diğerleri (2010: 44 – 47) işe dair umudun başarı için gereken motivasyon gücünü, iyimserliğin işe dair pozitif bir yaklaşımı, öz yetkinliğin görevleri yaparken kaynakları kullanıma sokmayı ve dirençliliğin de zorlu durumlarda kişinin bu durumların üstesinden gelmesini ve kendini kolaylıkla toplamasını sağlayacak enerjiyi getirdiğini öne sürmüştür. Dolayısıyla, psikolojik sermayenin kişilerin hem iş tanımlarındaki görevlerinde, hem de resmi işlerinin yanındaki ekstra rollerinde iyi performanslar sergilemelerini kolaylaştıracak pozitif psikolojik kaynaklar sunduğu görülmektedir. Dahası, daha çok kaynağa sahip olan bireyler işle ilgili talepleri doğrudan ellerindeki kaynaklar veya işin gereksinimlerine uyacak alternatif kaynaklar ile eşleştirmeye daha meyillidirler (Hobfoll, 2002: 318). Böylelikle, psikolojik sermayenin bireylere atanan görevleri verimli bir biçimde yerine getirmeleri için gereken öz yetkinlik, umut, iyimserlik ve dirençlilik aracılığıyla ihtiyaçları olan bilişsel ve psikolojik kaynakları sunması öngörülmektedir. Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, psikolojik sermayenin, çalışanların hem iş tanımlarındaki rollerinde hem de ekstra rollerindeki performansları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu önermesi yapılmıştır.

**Hipotez 7a:** Psikolojik sermaye çalışanların iş tanımlarındaki rol performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**Hipotez 7b:** Psikolojik sermaye çalışanların ekstra rol performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### **3.8. Psikolojik Sermaye'nin Aracı Rolü**

Etik liderliğin güdülediği ve teşvik ettiği psikolojik sermaye, bireyleri genel olarak daha iyi iş performansları ve daha spesifik olmak gerekirse, daha yaratıcı performansı ortaya koymalarına yol açacak öz yetkinlik, umut, dirençlilik ve iyimserlik gibi yoğun miktarda bilişsel güç ile donatır (Zhang ve Bartol, 2010: 109; Zhu vd., 2004: 17). Öz farkındalığa sahip olan etik liderler aynı zamanda başkaları konusunda da farkındalık sahibidirler; aynı zamanda takipçilerine adil davranırlar, etik standartlar uyarınca eyleme geçerler, verileri tarafsız bir biçimde değerlendirirler ve şeffaflığı ön



planda tutarak astları ile güven ve saygıya dayalı ilişkiler geliştirirler. Güven ve saygı duygusal güç ve güvenlik hisleri sağlayan anahtar öğelerdir ve bu öğeler çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, sorunları bildirmelerini, korkmadan ya da çekinmeden karar verme süreçlerine dâhil olmalarını kolaylaştırır (Gooty vd., 2009: 356; Rego vd., 2012: 432). Etik liderlerin tüm çalışanlarına adil ve eşit davrandığı ve bunu yaparken her türlü örgütsel hedefe katkılarının ne kadar önemli olduğunu tanıdığı da düşünülürse, bu durum çalışanların olağanüstü performanslar sağlamaları için onları teşvik edecek saygı ve önem duygularını onlara kazandıracaktır.

Liderlerin bilgiyi rasyonel bir biçimde işleme, tarafsız şekilde analiz etme ve yorumlama, adil olarak bilgi yayma, ilişkilerinde şeffaf olma ve ahlak çerçevesinde kendi kendilerine kılavuzluk etme gibi yetileri, etik liderlerin çalışanlarına saygıyla pozitif geri bildirim, yapıcı eleştiri ve bilgi vermelerini sağlar (Zhou ve George, 2003: 550). Söz konusu geri bildirim ve bilgiyi alan çalışanlar, bunları algılanan sonuçlara ulaşmak için kullanırlar; böylelikle de hem güncel iş performanslarını geliştirecek yaratıcı fikirler ortaya koymaya, hem de iş ve yaratıcı performanslarını arttıracak yeni fikirleri deneylemeye daha meyilli hale gelirler (Rego vd., 2012: 432; Zhou ve George, 2003: 550). Liderlerin etik davranışları aynı zamanda, çalışanların görevlerini kendilerine daha çok güven duyarak ve daha büyük umutlar ile gerçekleştirmelerini sağlayacak öz yetkinlik, umut, dirençlilik ve iyimserlik öğelerini kuvvetlendirmek aracılığıyla psikolojik sermayelerini de geliştirir; sonuç olarak, çalışanlar resmi iş tanımları dâhilinde hem daha iyi performans gösterirler, hem de örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları sergileyerek ekstra rol performanslarını da iletmiş olurlar (Avey vd., 2011: 134; Bandura ve Locke, 2003: 91). Yapılan çalışmalar da daha umutlu olan çalışanların daha yaratıcı olmalarının yanı sıra, az umutlu olanlara nazaran daha yüksek iş performansları sergilediklerini göstermiştir (Snyder, 2002: 252). Bu durum çalışanların istenmeyen durumların üstesinden gelmelerini, stres seviyelerini azaltmalarını ve hedeflere erişmeleri konusunda motive olmalarını sağlayan pozitif duygulara işaret etmektedir (Peterson vd., 2011: 431). Bu nedenle, etik liderlik aracılığı ile kazanılan psikolojik sermayenin, çalışanların işe daha çok katılımını ve daha iyi performans göstermelerini sağladığı söylenebilir. Bunun yanı sıra, psikolojik sermaye seviyeleri yüksek olan çalışanlar, yaratıcılık davranışlarına daha yatkın olmaları ile

birlikte, resmi iş tanımlarındaki görevlerin ötesine geçen, ekstra rol performanslarına daha çok katılmaktadırlar.

**Hipotez 8a:** Psikolojik sermaye, etik liderliğin çalışanların yaratıcılıkları üzerindeki etkisini aracılıdır.

**Hipotez 8b:** Psikolojik sermaye, etik liderlik ve çalışanların iş tanımlarındaki rol performansları için aracı bir rol oynar.

**Hipotez 8c:** Psikolojik sermaye, etik liderlik ve ekstra rol performansları için aracı bir rol oynar.

### **3.9. LMX, Yaratıcılık ve Performans**

Sparrowe ve Liden'e göre (1997), yüksek nitelikli LMX'e sahip olan çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha verimli olmaya yatkındırlar. Sosyal alışveriş kuramından yola çıkarak belirtilen karşılıklılık normu, astların liderlerinden belirli faydalar ya da iyilikler aldıktan sonra kendilerini liderlerine karşı borçlu hissettiklerini ve bu borçlarını verimli performans gibi pozitif iş yeri davranışları ile geri ödediklerini öne sürmektedir (Chan ve Mak, 2012: 288; Kraimer vd., 2001: 71 – 99). Mevcut literatürde de LMX'in çalışanların performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu fikri desteklenmektedir. Saygı, karşılıklı fayda ve güvene dayanan, yüksek nitelikli LMX; liderlerinden kariyer gelişimi, iş performansı, imtiyazlı ilgi ve çeşitli çıkarlar bağlamında sürekli destek gören çalışanlara kişisel görevler aşılır ve onları görevlerinde daha yüksek performans göstermeye iter (Law vd., 2010: 632). Yüksek nitelikli LMX dâhilinde, çalışanlar iş değerlerine uyan görevleri kapsamındaki meşakkatli durumlardan keyif alırlar. Görevlerinde karşılıklarına çıkan zorluklar, işlerini daha anlamlı hale getirdiği gibi onlara deneyleme aracılığı ile öğrenme fırsatı sunar; bu da yaratıcı performans sergileme ile sonuçlanacaktır (Volmer vd., 2012: 458). Yapılan araştırmalar yüksek nitelikli LMX'e sahip olan çalışanların, süpervizörlerine karşılık vermek için kendilerini daha borçlu hissettiklerini ve daha keyfi, yaratıcı işlere katılımlarının da daha çok olduğunu göstermiştir (Gu vd., 2013: 518). Bu nedenle, LMX niteliğinin iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve çalışanların yaratıcılıkları ile pozitif bağlantılar taşıdığı önermesi yapılmıştır.

**Hipotez 9:** LMX, yaratıcılık ile doğrudan bağlantılıdır.

**Hipotez 10a:** LMX, iş tanımındaki rol performansı ile doğrudan bağlantılıdır.

**Hipotez 10b:** LMX, ekstra rol performansı ile doğrudan bağlantılıdır.

### 3.10. LMX'in Aracı Rolü

Yukarıda belirtilenlere ek olarak, etik liderler çalışanların kolektif çıkarlarını bireysel çıkarlarının önüne koyup her iki tarafı örgütsel hedeflere erişimde “karşılıklı olarak” eş düzeyde sorumlu hale getiren entelektüel ve duygusal bağlılık davranışları sergileyerek, çalışanların yaratıcılığa ihtiyaçlarını da arttırmaları. Etik liderler ayrıca verimli bir biçimde astları ile yüksek nitelikli alışveriş ilişkileri geliştirerek onların iş tanımlarındaki rollerinde, ekstra rollerinde ve yaratıcılıklarında daha iyi performans göstermelerini sağlarlar. Bunlara ek olarak, ben de yukarıda belirtilen açıklamalar ve ilişkiler ışığında, etik liderlik ve LMX ile LMX, performans ve yaratıcılık arasındaki bağlantıların yanı sıra, etik liderliğin LMX aracılığı ile yaratıcılık ve performans üzerinde aracılendirici bir etkisi olduğu önermesinde bulunmaktayım. Yukarıda belirtildiği üzere, aracılendirici etki önceki kısımlarda ortaya konmuştur. Bu nedenle, LMX'in etik liderliğin yaratıcılık, iş tanımında atanan rol ve ekstra rol performansı üzerinde aracı bir etkisi olduğu öne sürülmüştür.

**Hipotez 11a:** LMX, etik liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini aracılendirmektedir.

**Hipotez 11b:** LMX, etik liderliğin iş tanımında atanan rol performansı üzerindeki etkisini aracılendirmektedir.

**Hipotez 11c:** LMX, etik liderliğin ekstra rol performansı üzerindeki etkisini aracılendirmektedir.

### 3.11. İçe Yönelik Motivasyon ve Yaratıcılık

Amabile (1983: 363) kişinin içe yönelik motivasyon düzeyinin, yaratıcı iş performansına neden olabilecek olan davranışların belirlenmesinde kritik rol oynadığını, çünkü içe yönelik motivasyonun kişinin neleri yapabileceği ile neleri yapacağı arasındaki fark olduğunu belirtmiştir (Amabile, 1988: 133). İçe yönelik motivasyona sahip bireyler merak duydukları konuları keşfetmek, öğrenmek ve yenilik arayışına girmek için daha büyük istek duyarlar (Ryan ve Deci, 2000: 70). Yaratıcı

katılım düzeyi ise kişinin karmaşık sorunları çözmeye ve var olanlar için yeni çözümler bulmaya ayırdığı dikkatin seviyesine bağlıdır; bunlar içe yönelik motivasyonda bütünlüleyici öğeler olan, kişinin zorluklara merak ve istekle yaklaşması gibi durumları yansıtır (Ryan ve Deci, 2000: 70). Yani, yeni çözümler bulmaya pek de aldırış etmeyen çalışanlar verimsiz, yaratıcı olmayan ve daha az kullanışlı çözümler bulurken, kendilerini derinlemesine sorun çözmeye ve görevlerini yerine getirmek için yeni yollar keşfetmeye adanmışlar, diğerlerine kıyasla çok daha yüksek düzeyde yaratıcı çözümler bulacaklardır (Zhang ve Bartol, 2010: 112). Simon (1967: 29–39) da içe yönelik motivasyonun dikkati denetleyici bir öge olduğuna dikkat çekmiş, yüksek içe yönelik motivasyon düzeyine sahip bireylerin bakış açısı alma, bilgi toplama ve yaratıcı, sıradışı çözümler ortaya çıkarmak için bilgiyi kullanma süreçlerine daha çok katılımda bulduklarını belirtmiştir. İçe yönelik motivasyon, aynı zamanda bireylere öz düzenleme gücü de sağlamakta, bu şekilde onların yaratıcılığa katılımlarını devam ettirmektedir (Shalley vd., 2000: 217; Zhang ve Bartol, 2010: 113). Dahası, Kehr (2004: 479 – 499) de içe yönelik motivasyonu yüksek bireylerin, motivasyonlarını daha yüksek düzeyde ve daha çok değer verdikleri, özellikle karmaşık olma, yaratıcılık ve zorlu görev gereklilikleri ile tanımlanan iş faaliyetlerine dönüştürmeye yatkın olduklarını öne sürmüştür. Bunlara istinaden, yüksek derecede içe yönelik motivasyona sahip çalışanların yaratıcı çözümler ortaya koymak için daha çok dikkat sarf edeceği, bu şekilde daha yüksek yaratıcılık seviyelerine sahip olacakları önermesi ortaya konmuştur.

**Hipotez 12:** Çalışanların içe yönelik motivasyonları, yaratıcılıkları ile pozitif bir biçimde bağlantılıdır.

### **3.12. İçe Yönelik Motivasyon ve Performans**

İçe yönelik motivasyon, çalışanların işlerini keyifli ve ilginç buldukları için işleri ile ilgilendiklerini iddia eder (Ryan ve Deci, 2000: 71). Bireyler görevlerini daha keyif verici ya da enteresan buldukları zaman, görevlerini başarı ile tamamlamak adına daha çok enerji harcar ve katılımda bulunurlar. İçe yönelik motivasyonları yüksek olan çalışanlar da üstünde çalıştıkları görevde mükemmeliyete ulaşmak için daha çok çaba ve sebat göstereceklerdir (Patall vd., 2008: 272). İçe yönelik motivasyonları yüksek olan bireylerin, gerçekleştirdikleri görevler üzerinde daha büyük bir kontrol ve

özerkliğe sahip olduğu düşünüldüğünde (Piccolo vd., 2010: 266), içe yönelik motivasyonun daha iyi görev performansı ile ilişkilendirilebileceği de söylenebilir (Guo vd., 2014: 734). Bu noktada, performans yapılan işin niceliğine veya ulaşılan nitelik seviyesine göre ölçümlenebilir. Yapılan araştırmalar da içe yönelik motivasyonun, içe yönelik motivasyonu yüksek çalışanların becerilerini, zamanlarını ve çabalarını, sebatla görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmek için kullanması noktasında, performansın nitelik boyutu ile yakinen ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Gagné ve Forest, 2008: 227). İkinci olarak, içe yönelik motivasyonu yüksek çalışanlar, hem bireysel hem de kolektif çıkarları gözetmek konusunda daha çok katılım göstermekte, bu da çalışanların resmi iş tanımlarının bir adım ötesine geçip performanslarına nitelik ve önem kattığına işaret etmektedir (Tu ve Lu, 2014: 3). Bu nedenle, içe yönelik motivasyonu yüksek çalışanların, iş tanımlarında kendilerine atanan rollerde ve ekstra rollerinde daha iyi performans sergilemeleri beklenmektedir.

**Hipotez 13a:** İçe yönelik motivasyon, iş tanımındaki rol performansı ile pozitif bağlantılara sahiptir.

**Hipotez 13b:** İçe yönelik motivasyon, ekstra rol performansı ile pozitif bağlantılara sahiptir.

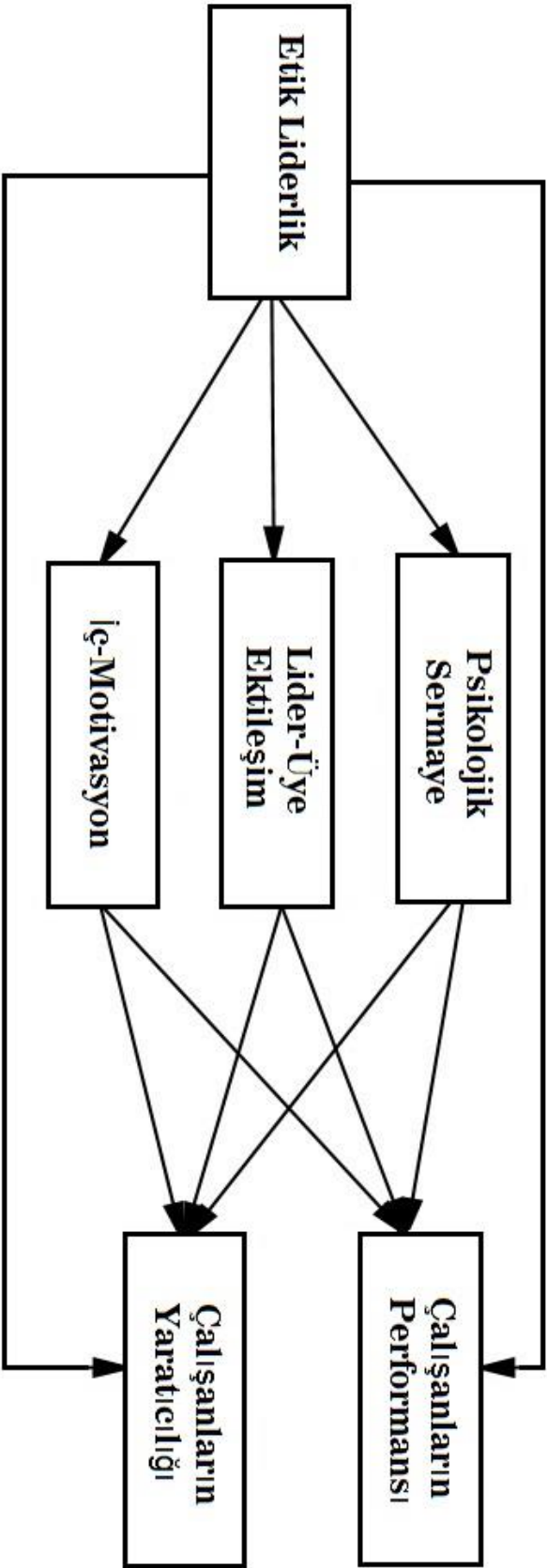
### **3.13. İçe Yönelik Motivasyonun Aracı Rolü**

Yukarıda da belirtildiği gibi, liderlerin etik davranışları, rasyonel kararlar vermeleri, astlarına karşı ilgili davranışları, bilgi paylaşımları, onları güçlendirmeleri ve ilişkili kılmaları bir özerklik, yetkinlik ve güvenlik hissiyatı yaratacak, dolayısıyla içe yönelik motivasyonlarının artmasına da yardımcı olacaktır. İçe yönelik motivasyonu artan bireyler görevlerini başarı ile tamamlamak için hem daha çok sebat gösterecek, hem yaratıcılık arayışında daha çok çaba sergileyecek, hem de işlerine katılım, işlerinden keyif alma ve işlerine ilgi duyma gibi davranışlar ile daha iyi performanslar ortaya koyacaklardır. Bu nedenle, içe yönelik motivasyon da etik liderliğin yaratıcılık, iş tanımındaki rol ve ekstra rol performansları üzerindeki etkisini aracılıdırıyor gibi gözükmektedir.

**Hipotez 14a:** İçe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini aracılıdırılmaktadır.

**Hipotez 14b:** İe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların iş tanımındaki rol performansları üzerinde bulunan etkisini aracılıandırmaktadır.

**Hipotez 14c:** İe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların ekstra rol performansları üzerindeki etkisini aracılıandırmaktadır.



Şema 1: Kuramsal Çerçeve

## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu kısımda mevcut çalışma için yararlanılan araştırma metodolojisinin üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın tasarımı ile kullanılan araçların açıklanmasının yanı sıra, hedef kitleden, örneklemden ve veri toplama yöntemlerinden de bahsedilmektedir. Ayrıca analiz prosedüründen de söz edilip bilimsel sonuçlar sunulmaktadır.

### 4.1. Araştırmanın Tasarımı

Bir çalışmanın araştırma sorusunu ya da sorularını yanıtlamak amacıyla oluşturulan plana araştırma tasarımı adı verilmektedir; söz konusu plan, araştırma evreninin belirlenmesinden, örneklem seçimine, veri toplanmasına ve toplanan verinin analizinin yapılıp yorumlanmasına kadar çeşitli süreçleri kapsar (Saunders vd., 2007: 129). Mevcut çalışma, doğası gereği korelasyonel ve nedensel olduğu için, kesitsel bir anket araştırma tasarımı kullanılmış ve çalışmada bilgi toplamak adına anket yönteminden yararlanılmıştır. Daha spesifik olmak gerekirse, örneklem incelemesi araştırması kullanılmıştır; bunun nedeni bu yöntemin tüm evrenden ziyade bir örneklemden yüklü miktarda bilgi toplamak için çok kullanışlı olmasıdır. Yöntem aynı zamanda araştırmacıların yanıtları hızla ve düşük maliyetle toplamasına da izin verir. Anket araştırma yöntemi ayrıca son derece güvenilir bir inceleme yöntemidir, çünkü anket soruları standart biçimde, hatta aynı sözcükler aynı şekillerde kullanılarak hazırlanır. Bunun da ötesinde, küçük ve temsili bir örneklemden toplanan bilgiye dayanarak elde edilen sonuçların genellenmesi, araştırmacıya avantaj sağlar (Scandura ve Williams, 2000: 1248).

Hedef bilgiyi başka türlü toplamanın güç olduğu durumlarda, anket araştırmaları bilgi toplamak için en uygun yolu teşkil eder. Bu çalışmanın odak noktası da etik liderlik, psikolojik sermaye, yaratıcılık, motivasyon ve performansa ilişkin bilgi toplamak olduğundan, bu bilgiyi yalnızca katılımcılara doğrudan liderlerine ya da kendi performansları hakkında ne düşündüklerini sorarak toplamaya çalışmak çok zor görünmektedir. Bu nedenle, kullanılan anket yöntemi bu gibi hassas bilgilerin geniş bir örneklemden son derece basit bir biçimde elde edilmesine izin vermiştir (Hair, Bush, ve Ortinau, 2003: 36). Öte yandan, anket araştırma yöntemi verileri nasıl topladığına ve toplarken kullandığı aracın inanılabilirliğine ilişkin olarak da eleştirilere maruz kalmıştır.



Hair ve diğerklerinin (2003: 47) kılavuzluğunda, bu çalışmada önceden hazırlanmış, test edilmiş ve tasdiklenmiş veri toplama araçları kullanılmış, böylelikle bu durumda anket araştırmasında taraflı olma veya uygunsuz yanıtlar elde etme ihtimalleri de azaltılmıştır.

#### **4.2. Örneklem ve Verinin Toplanması**

Bu çalışmada hipotezlerin test edilmesi için hazırlanan anketin bir analizi de yer almaktadır. Bu, doğası gereği kesitsel bir çalışma olup araç olarak kullanılan anket de etik liderlik, psikolojik sermaye, lider – üye etkileşimi (LMX), içe yönelik motivasyon, yaratıcılık ve performans üzerine ifadeler ortaya koymuştur. Çalışmanın alanı Pakistan'ın Pencap bölgesinde bulunan devlet hastaneleridir. Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi, sağlık sektörü kamu politikası belirleyicileri için büyük önem taşımaktadır, çünkü bu sektördeki verimlilik ve etkililik, doğrudan sağlıkla ve insanların yaşam kalitesi ile ilgilidir. Sağlık sektöründe çalışan profesyoneller bağlamında yaratıcılığın ve performansın mikro düzeyde incelenmesi adına bu çalışma büyük önem taşımaktadır; bunun nedeni ise hastanelerin profesyonel uzmanlık alanları olan hizmet örgütleri olması ve buralardaki doktorlar ile hemşirelerin birincil olarak yaratıcılıklarını ve performanslarını kullanmalarıdır (García-Goñi, Maroto, ve Rubalcaba, 2007: 347; Radaelli vd., 2014: 404). Dolayısıyla, iş yeri bağlamında iş verimliliği ve performansının anahtar rol oynadığı düşünüldüğünde, bu çalışmanın da en uygun analiz birimini sağladığı söylenebilir. Bunların yanı sıra, sağlık sektörü bütçe kısıtlamalarına ve daha verimli olması için baskıya maruz kalan, önemli bir ekonomik segmenti de teşkil etmektedir. Kaynakların kısıtlı olduğu bir ortam daha verimli bir performans için baskı yaratmakta (Radaelli vd., 2014: 404), bunun sonucunda çalışanların da hem yaratıcılıkları hem de liderlik rolleri bu bağlamlarda daha önemli hale gelmektedir.

#### **4.3. Yapısal Ölçüm**

Bu çalışmada çeşitli değişkenler önerilmiş ve hipotezi kurulan ilişkileri test etmek için bu değişkenler kullanılmıştır. Çalışmanın konusu etik liderlik, LMX, psikolojik sermaye, içe yönelik motivasyon, yaratıcılık ve performans olduğu için, her bir değişkenin ölçülmesi adına farklı bir araçtan faydalanılmıştır. Araçların geliştirilmesi ve psikometrik özelliklerinin geçerliliği hem uzmanlık hem de bolca

zaman gerektirmektedir. Araştırmacıların da yeni geliştirilmiş bir ölçüm aracı söz konusu olduğunda, sıklığı, geçerliliği, güvenilirliği ve farklı kültürler çapında farklı bağlamlarda tekrarlanabilirliği konularında çekinceleri olabilir. Elde edilen sonuçların güvenilir olması için araştırmacılar daha önceden geliştirilmiş, önceden test edilmiş ve geçerliliği kabul edilmiş araçlar kullanılmasını önermişlerdir. Bu kılavuzlara paralel olarak, mevcut çalışmada da ilgili değişkenlerin ölçümlenmesi adına uygun ve önceden geliştirilmiş araçlar kullanılmıştır.

#### 4.3.1. Etik Liderlik

Etik liderlik Brown ve diğerleri (2005: 117-134) tarafından geliştirilen bir ölçek aracılığı ile ölçümlenmiştir. Bu ölçek on maddeden oluşmakta olup çalışanlara beş puanlık bir likert ölçeği üzerinden kesinlikle katılmıyorum (1) ve kesinlikle katılıyorum (5) değerleri arasında, liderlerimi değerlendirecek ifadeler sorulmuştur (örn., süpervizör, yönetici, sorumlu, lider vb.). Bu ifadelerin arasında “*Süpervizörüm çalışanların söylediklerini dinler.*”, “*Süpervizörüm adil ve dengeli kararlar verir.*”, ve “*Süpervizörüm işleri etik olarak doğru biçimde nasıl yapacağımız konusunda örnek olur,*” bulunmaktadır. Brown ve diğerleri (2005: 117-134) yaptıkları çalışmada Cronbach’ın Alfasını 0,92 olarak bildirmişlerdir. Etik liderlik üzerine daha önce yapılan çalışmalar da etik liderlik hem bireysel hem de grup seviyesinde ölçümlenmiştir. Ancak, bu çalışmada etik liderlik bireysel düzeyde ölçülmüştür.

Değişken	Tanım
<b>Etik Liderlik</b>	Brown ve diğerlerine göre (2005: 120), etik liderlik “kişisel eylemler ve kişiler arası ilişkiler aracılığı ile normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme aracılığı ile takipçiler arasında teşvik edilmesidir”. Etik liderlik sağlık profesyonellerinin üstlerini, fonksiyonel birim ve/veya tüm örgüt çapında astlarına karşı sergiledikleri davranışlar ve bu tip etik davranışları teşvik etmeleri açasından nasıl algıladıkları biçiminde ölçümlenmiştir.

### 4.3.2. Psikolojik Sermaye

Luthans ve diğlerleri (2007: 237) bireylerin psikolojik sermaye düzeyini ölçmek için bir araç geliştirmişlerdir. Psikolojik sermaye içinde umut, öz yetkinlik, iyimserlik ve dirençlilik öğelerini bulunduran, pozitif bir psikolojik durumdur. Psikolojik sermaye doğrudan ölçümlenemez; çünkü dört boyuta sahip, karmaşık bir kavramdır ve bu hali uyarınca araştırmacıların üzerinde doğrudan ölçüm yapmasını kısıtlar. Psikolojik sermaye gizli bir değişken olarak, söz konusu dört boyut kullanılmak suretiyle, her bir boyutu yapılandırılmış anket soruları halinde ölçümlenmiştir. Umut, öz yetkinlik, iyimserlik ve dirençlilik olmak üzere, her bir öğe için altı madde hazırlanmış ve bunlar 5 puanlık likert ölçeğinde ölçülmüştür.

<b>Değişkenler</b>	<b>Tanımlar</b>
<b>Psikolojik Sermaye</b>	Psikolojik sermaye var olan ya da potansiyel olan zorlu görevleri yerine getirebilme konusunda duyulan özgüven ile tanımlanan, pozitif bir psikolojik durumdur ve hedeflere giden yolda umut ile dirençlilik arasında değişen pozitif özellikler de barındırmaktadır (Luthans vd., 2004: 46 – 47; Luthans ve Youssef, 2004: 153). Psikolojik sermaye aşağıda listelenen dört boyutuna dayanarak, sağlık profesyonellerinin pozitif psikolojik durumları halinde ölçümlenmiştir.
<b>Umut</b>	Umut, “kişinin istenen hedeflere giden yeni yollar bulma ve kendini işi aracılığı ile bu yolları kullanacağını düşünerek motive etme konusunda algılanan yetkinlik” olarak tanımlanmaktadır (Snyder, 2002: 249). Bu kavramsallaştırmaya göre, umudun iki temel yönü mevcuttur: kişinin kapasitesine ilişkin gerçekçi bir bilişi ve sebatı ya da sürekli enerjisi. Umut, sağlık alanında çalışan profesyonellerin görevlerini yerine getirme noktasındaki umutlu olma ve özgüven duyma seviyeleriyle, iş ve çevresel özelliklerinden bağımsız olarak, o anki durumları ile işlevselleştirilmiştir.

<b>Öz Yetkinlik</b>	Öz yetkinlik çalışanın belirli bir bağlamdaki belirli bir görevi tamamlayabilmek için gerekli olan kaynakları sıraya dizebilme konusunda, sağlam temelli bir özgüvene sahip olmasıdır. Sağlık alanında çalışan profesyonellerin görevleriyle ilgili faaliyetleri gerçekleştirebilmek için kendi becerilerine ve yetkinliklerine duydukları inanç çerçevesinde ölçümlenmiştir.
<b>İyimserlik</b>	İyimserlik geleceğe veya bir şeyden elde edilecek başarıya umut ve güvenle bakmak anlamındadır. Scheier ve diğerleri (1985: 219) iyimserliği, kişinin genel olarak hayatta iyi sonuçlar elde edeceği beklentisi şeklinde tanımlamışlardır. İyimserlik de sağlık profesyonellerinin gelecekteki pozitif sonuçlara ilişkin ne kadar umutlu oldukları ile ölçümlenmiştir.
<b>Dirençlilik</b>	Örgütsel bağlamda dirençlilik, “tekrar kendini bulma, zorlu durumlardan, belirsizliklerden, çatışmalardan, başarısızlıklardan, hatta pozitif değişimler, ilerleme ve artan sorumluluklardan sonra ‘kendini toparlama’ ve eski haline dönme” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002: 702). Bu öge de sağlık profesyonellerinin kendilerini istenmeyen sonuçlardan etkilenmeyecek halde tutma kapasiteleri ile başarısızlık(lar) karşısında kendilerini bırakmamaları sayesinde ölçümlenmiştir.

### 4.3.3. LMX

Lider – üye etkileşimi de geliştirilen ve geçerliliği kabul edilmiş olan bir ölçek ile ölçümlenmiştir (Janssen ve Yperen, 2004: 368-384). Yedi maddeden oluşan bu ölçekte, örgütsel hedeflere ulaşmak için gereken, iş yerindeki lider – üye alışveriş faaliyetlerine dair ifadeler yer almaktadır. Sağlık profesyonellerinin görevlerini yerine getirirken ekip liderlerinin/birim yöneticilerinin/patronlarının onlara ne derecede ilgi

gösterdiğini değerlendirmeleri istenmiştir. İfadelerin içinde “Süpervizörüm ile iş ilişkim verimlidir”, “Süpervizörüm benim değişiklik önerilerimi de göz önünde bulundurur” ve “Süpervizörüm sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı anlar,” ifadeleri vardır. Tüm maddeler 5 puanlık bir likert ölçeği ile ölçülmüştür.

<b>Değişken</b>	<b>Tanım</b>
<b>Lider – Üye Etkileşimi (LMX)</b>	Lider – üye etkileşimi (LMX) süpervizörler ile astları arasında, iş ile ilgili bir ilişkiyi yansıtan, sosyal bir alışveriş sürecidir. LMX ilişkisinin niteliği karşılıklı güven, beğeni ve saygıya dayalıdır (Mahsud vd., 2010: 561-577). LMX de sağlık profesyonellerinin kendi aralarındaki ve ekip/birim liderleri ile aralarındaki alışveriş ilişkileri düzeyi üzerinden ölçümlenmiştir.

#### **4.3.4. İçe Yönelik Motivasyon**

İçe yönelik motivasyon de geliştirilen ve geçerliliği kanıtlanmış olan bir ölçek ile ölçümlenmiştir (Grant, 2008: 51). Dört maddeden oluşan bu ölçekte içe yönelik motivasyona ilişkin ifadeler yer almaktadır. Sağlık profesyonellerine sorulan sorular ile işlerine neden motive oldukları anlaşılmaya çalışılmıştır. Örnek ifadelerden bazıları ise “*İşin kendisinden keyif alıyorum*” ve “*İşim eğlenceli,*” biçimindedir. Maddelerin hepsi 5 puanlık bir likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

<b>Değişken</b>	<b>Tanım</b>
<b>İçe Yönelik Motivasyon</b>	Motivasyon kişiyi bazı eylemleri gerçekleştirmeye zorlayan enerji, güç ve/veya istek anlamında kullanılmaktadır. Motivasyon ayrıca kişiyi belirli davranışlara ya da onu belirli davranışlardan uzak tutacak davranışları tekrar etmeye itebilir (Elliot vd., 1997: 219).

	<p>İç motivasyon olarak da bilinen içe yönelik motivasyon ise bireylerin işlerinde buldukları keyif ve ilgiye dayanarak, o işe yenilikler getirmek için çaba göstermelerini sağlayan ve doğuştan gelen eğilimlerdir (Ryan ve Deci, 2000: 70). Bu bağlamda, içe yönelik motivasyon sağlık profesyonellerinin işlerini daha iyi yapmak için enerji uygulamaları bazında ölçümlenmiştir.</p>
--	---

#### 4.3.5. Yaratıcılık

Yaratıcılık da geliştirilen ve geçerliliği kabul edilen bir ölçek ile ölçümlenmiştir (Zhou ve George, 2001: 696). On üç maddeden oluşan bu ölçekte örgütsel hedeflere ulaşmadaki yaratıcı faaliyetlere dair ifadeler yer almaktadır. Aslında bu ölçek, çalışanları süpervizörlerinin/liderlerinin değerlendirmeleri için hazırlanmıştı; ancak, bu çalışmada yer alan tüm ifadeler çalışanlar bağlamında, kendi bireysel yaratıcılıklarını bildirmeleri için kullanılmıştır, çünkü çalışanlar kendilerini daha yaratıcı kılan ve yaratıcı davranışlarını tetikleyen şeyleri diğerlerinden daha iyi bilirler (Shalley, vd., 2000: 217). Ayrıca, bu ölçek son derece kapsamlı olup yaratıcılığı sıra dışılık ve özgünlük perspektiflerinden işlevselleştirmektedir. Diğer ölçeklerin daha az ifadeleri bulunmakta ve yaratıcılığın tüm yönlerini değerlendirecek, kapsamlı ifadeler ortaya koymamaktadırlar (örn. Oldham ve Cummings, 1996: 625-629). Sağlık profesyonellerinin işleri bağlamında kendi yaratıcılıklarını kendileri değerlendirmeleri istenmiştir. Buradaki ifadelerden bazıları ise “*Kaliteyi arttırmak için yeni yollar öneririm*”, “*Risk almaktan korkmam*” ve “*Sorunlara yaratıcı çözümler bulurum,*” biçimindedir. Tüm maddeler 5 puanlık bir likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Değişken	Tanım
Yaratıcılık	Yaratıcılık bireylerin, grupların ve/veya örgütlerin ürünlere, hizmetlere ve/veya süreçlere dair yeni, özgün ve kullanışlı fikirler bulma yetisidir. Amabile ve diğerleri (1996: 1115) yaratıcılığı herhangi bir bakış açısı ve alan çerçevesinde yeni, sıra dışı ve faydalı fikirlerin sonuçları

	olarak tanımlamışlardır. Bu noktada, yaratıcılık sağlık profesyonellerinin işlerini yaparken ortaya koydukları ya da önerdikleri özgün, sıra dışı ve faydalı fikirler, iş süreçleri, ürünler, prosedürler ve/veya hizmetler ile ölçümlenmiştir.
--	---

#### 4.3.6. İş Tanımındaki Rol Performansı

İş tanımındaki rol performansı daha önceden geliştirilmiş bir ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu araç William ve Anderson (1991: 606) tarafından geliştirilmiştir. Yedi maddeye sahip olan bu ölçekteki üç madde ters kodlama ile hazırlanmış olup temel iş faaliyetlerine ilişkin ifadeler yer vermektedir. Bu noktada, sağlık profesyonellerinden kendi performanslarını değerlendirmeleri, bunu yaparken işlerine dair birincil sorumluluklarını da göz önünde bulundurmaları istenmiştir. Ölçekteki ifadelerin arasında “*Bana atanan görevleri yeterli bir biçimde yerine getiriyorum*” ve “*İşin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum*” yer almaktadır. Ters kodlanan ifadelerin arasında ise “*Performansımı doğrudan etkileyecek faaliyetlere katılıyorum,*” bulunmaktadır. Tüm maddeler 5 puanlık bir likert ölçeği ile ölçümlenmiştir.

Değişken	Tanım
<b>İş Tanımındaki Rol Performansı</b>	İş tanımındaki rol performansı kişinin resmi iş tanımı ve gerekliliklerinde tarif edildiği biçimde, gerçekten işin olmazsa olmaz kısımlarını oluşturan görev ve sorumlulukları yerine getirmek veya gerçekleştirmek için yaptığı faaliyetler, eylemler ve gösterdiği çabalar anlamına gelmektedir (Hui vd., 1999: 4). Kişinin kendisi tarafından beyan edilen bu performans ölçümünde sağlık profesyonellerinden iş sorumlulukları doğrultusunda kendi performans seviyelerini ve işlerini ne kadar etkili bir biçimde yaptıklarını değerlendirmeleri istenmiştir.

#### 4.3.7. Ekstra Rol Performansı

Ekstra rol performansının ölçümü için Staufenbiel ve Hartz (2000: 73-83) ölçeği çalışmaya uyarlanmıştır. Bu araç bireylere resmi olmayan performansları hakkındaki ifadelerle ilişkin sorular soran beş maddeden oluşmaktadır. Burada, sağlık profesyonellerinden, resmi iş tanımlarındaki sorumluluklarının dışında kalan, hem kendilerine hem de örgütlerine iyi gelecek faaliyetlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm maddeler 5 puanlık bir likert ölçeği ile ölçülmüştür. Örnek ifadeler arasında “*Her zaman çok dakiğimdir*”, “*Yeni meslektaşların entegrasyonuna memnuniyetle yardım ederim*” ve “*İş yükü çok ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim,*” bulunmaktadır.

Değişken	Tanım
<b>Ekstra Rol Performansı</b>	Ekstra rol performansı, bireylerin resmi iş tanımlarının ötesine geçen başkalarına yardım etme, nezaket gösterme, başkalarını düşünme ve benzerleri gibi davranışlarını temsil etmektedir (Tremblay vd., 2010: 411). Ekstra rol performansı gösteren çalışanlar örgütlerine daha bağlı olmakta, daha etik davranmakta, meslektaşlarına ve kendisi ile aynı konumda olanlara görevlerini yapmaları için daha çok yardımcı olmakta, müşteriler ile işbirliği yapmakta ve örgütün iyiliği için çalışmaktadırlar (Becker vd., 2003: 331). Bu bağlamda, sağlık profesyonellerinden resmi iş tanımlarının dışındaki faaliyetlerine ve birimlerinde/örgütlerinde performanslarını arttırmaya ne kadar dâhil olduklarına ilişkin yanıtlar vermeleri istenmiştir.

#### 4.4. Kontrol Değişkenleri

Çalışmanın iç geçerliliğini kuvvetlendirmek amacıyla cinsiyet, yaş ve deneyim kontrol değişkenleri olarak alınmıştır. Katılımcılara anket aracını tamamlarken öz bildirim aracılığı ile cinsiyet, yaş ve deneyim bilgileri de sağlanmıştır. Bu kontrol değişkenlerinin, etik liderlik, yaratıcılık ve iş yerindeki performans ile arasındaki ilişki incelenirken bağımlı değişkendeki varyansa da anlamlı katkısı olduğu görülmüştür.



## **4.5. Analiz Süreci**

Bu çalışma, hipotezlerin deneysel olarak sınanması üzerine kurulu bir keşif çalışmasıdır. Çalışmada, verilerin analizinin yapılması ve sonuçların sunulması doğrultusundaki adımlar takip edilmiştir.

### **4.5.1. Veri Girişi ve Taraması**

Birinci adım olan bu noktada toplanan veriler Sosyal Bilimler İstatistik Programı (SPSS) adı verilen bir yazılıma girilmiştir. Demografik bilgiler de dâhil olmak üzere bütün verilerin girişi yapıldıktan sonra, veriler herhangi eksik değerler olup olmadığını saptamak için incelenmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcıların yanıtlarına istinaden tüm eş girişlerin uygun olup olmadığı noktasında da verinin kontrolü yapılmıştır.

### **4.5.2. Yapısal Geçerlilik**

Bir aracın psikometrik özellikleri, yani ölçmeyi hedeflediği şeyi ne derecede ölçtüğü yapısal geçerlilik olarak tanımlanmaktadır. Bu da bir yapı ne kadar geçerli ise, ölçtüğü değişkenin o derece doğru olduğunu göstermektedir. Araştırma aracının bir kuramı test etmek ve onaylamak için geçerli olması mecburidir. Yapısal geçerliliğe yüzeysel geçerlilik, uyuşum geçerliliği ve ayırdedici geçerlilik de dâhildir. Yüzeysel geçerlilik ifadelerin ölçülen şey ile ne derece ilintili olduğudur. Örneğin, eğer araç etik liderliği ölçecek ise, bu aracın yüzeysel geçerliliği her bir maddede, soruda veya ifadede kullanılan sözcüklerin etik liderlik kavramına uygunluğu olacaktır. Eğer ifadeler etik liderlik kavramına yakın ise, yüzeysel geçerlilik daha yüksek olur. Yüzeysel geçerlilik, ifadelerin uzmanlar tarafından okunması ile sınanır. Daha önce de belirtildiği gibi, bu çalışmadaki tüm değişkenler önceden geliştirilmiş ölçekler ile ölçülmüştür; bu nedenle yüzeysel geçerlilik endişe teşkil edecek bir konu durumunda değildir.

Soruların uygunluğu (uyuşum) geçerliliği ise yapının ölçülmesindeki tüm maddelerin ilintililik derecesidir. Bu da, gözlemlenmeyen bir değişkenin ölçülmesinde kullanılan tüm maddelerin birbirine benzemesi gerektiği anlamına gelmektedir. Diğer yandan, soruların farklılığı (ayırdedici) geçerlilik ise farklı yapıları ölçümleyen

maddelerin ilintili olmama derecesini gösterir. Buna göre, iki farklı yapıdaki maddenin birbiri ile son derece korelasyonsuz olması gerekir, çünkü bunlar iki farklı yapıyı ölçmektedirler. Bu noktada birinci kriter maddeler arası korelasyondur; bu şekilde uyuşum geçerliliği ve ayırdedici geçerliliğin olup olmadığı görülebilir. Bu iki tür geçerliliği belirlemek için kullanılan kapsamlı tekniklerden biri Doğrulamalı Faktör Analizidir (CFA). Öte yandan, Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) de CFA'dan önce uygulanmakta, bu şekilde temeldeki maddelerin gizli değişkenlerin hakiki temsilleri olup olmadığından emin olunmaktadır. Kısacası, bir ölçek veya yapı muhakkak geçerli olmalıdır, çünkü ancak geçerli bir ölçek hedeflenen yapıyı ölçümleyebilir.

#### **4.5.3. Yapısal Güvenirlik**

Yapısal güvenirlik ölçekteki yanıtların tutarlılığını göstermektedir. Bu, ölçeğin benzer yanıtlar alabilme yetisini temsil eder. Güvenilir bir ölçekte aynı yanıtlar elde edilir; eğer yanıtlarda sapma varsa, o zaman ölçek güvenilir bir ölçek değildir. Ölçeğin güvenilirliği ölçmek için Cronbach'ın Alfası kullanılmaktadır. 0,7 veya daha büyük bir değer elde ediliyorsa, o zaman ölçeğin iyi bir güvenirlige sahip olduğu söylenebilir. Cronbach'ın Alfası değeri ne kadar yüksek olup 1'e yaklaşıyorsa, yapı da o kadar güvenilirlerdir.

#### **4.5.4. Analiz Teknikleri**

Hipotezlerin ve araştırma sorularının analizi için, açıklayıcı faktör analizi (EFA), korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. EFA için, ana bileşenler analizi (PCA) çalışmanın faktör çıkarım yöntemi olarak belirlenmiştir. Ana bileşenler analizinden (PCA) yararlanıldığı zaman, genellikle orijinal değişkenlerin ya da maddelerin ilişkili olduğu varsayılmakta olup, ana bileşenler analizi ilişkili olmayan bir yeni değişken grubunu da ortaya çıkaracaktır (Chatfield ve Collins, 1980: 57-81). Korelasyon analizi, çalışmadaki değişkenler arasında bulunan karşılıklı ilişkinin gücünü de ortaya çıkaracaktır. Eğer güçlü bir korelasyon olduğu görülürse, bu hipotezi kurulan kavramsal modelin testine götürülecek, bu noktada elde edilen verilerin hipotezleri destekleyip desteklemediğine bakılacaktır. Değişkenlerin değerlerini ölçmek için kullanılan ölçek maddeleri

arasındaki tutarlılığı belirleyebilmek adına bir güvenilirlik testi de yapılacak, bu amaç doğrultusunda Cronbach'ın Alfa'sı kullanılacaktır.

Son olarak, önerilen tüm hipotez ilişkileri Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılmak suretiyle çözümlenmiştir. SEM hem gözlenen, hem de gizli değişkenlerin modellemesi için kullanışlı olup birden fazla yapısal ilişkinin eş zamanlı olarak sınanmasına da olanak tanır (Prajojo ve McDermott, 2005: 1111-1112). Her bir içsel değişken için belirleme katsayıları ( $R^2$ ) da ifade edilmiş, önerilen modelde açıklandığı biçimde içsel değişkenlerdeki varyasyon miktarı bu şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır. SEM, ölçüm hatalarını bildirir ve ardından bağımlı (içsel) ve bağımsız (dışsal) değişkenler arasındaki yolların tahmin edilmesine yardımcı olur (Bollen, 1989: 303-316). Normalde, dışsal yapılarda onlara işaret eden tek başlı bir ok bulunmaz. Tüm dışsal yapıların ilişkili olması gerekse de, hiçbir ilişkinin olmadığı farz edilir (Schreiber vd., 2006: 323). Bunun aksine, içsel yapılarda ise onlara kılavuzluk eden, en az bir tek başlı ok bulunur. Tek başlı oklar nedensel bir bağlantı veya yol olduğunu belirtirken, okların olmaması hiçbir bağlantının varsayılmayacağı anlamına gelir. Yapısal modelin veri ile uyumlu olduğundan emin olmak adına, bu ögeler uyum iyiliği indeksleri biçiminde değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada ortak değişken tabanlı SEM yerine, değişken tabanlı SEM kullanılmıştır. Değişken tabanlı SEM kapsamında kısmi en küçük kare (PLS) regresyonu kullanılarak algoritmalar yürütülür ve parametre tahminleri ortaya konur. PLS, yapısal ve ölçümsel modelin optimal düzeyde deneysel değerlendirmesinin yapılmasına olanak tanıyan, istatistiksel bir yöntemdir. Ölçüm modeli aynı zamanda dış model (outer model), yapısal model ise iç model (inner model) olarak adlandırılabilir. Ölçüm modeli söz konusu yapıyı ölçen bir takım göstergeler (maddeler) aracılığı ile her bir yapı arasındaki bağlantıyı ortaya koyar. Yapısal model ise birden çok yapı arasındaki nedensel ilişkileri gösterir (Krishnan vd., 2011: 455). SEM'in PLS yöntemi (özellikle de WarpPLS), bu bağlamda bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantıyı işleyebilmesi, gürültülü ve eksik veriye karşı daha sağlam olması ve tepki değişkenlerinin de içinde bulunduğu çapraz çarpımlar tabanında doğrudan bağımsız gizli değişkenler yaratabilmesi, dolayısıyla daha kuvvetli öngörüler ortaya koyması sebebiyle seçilmiştir. Sonuç olarak, LISREL, EQS ve AMOS gibi ortak değişken tabanlı yöntemlerden ziyade, PLS yöntemi çok daha büyük avantajlar sağlar. Örneğin,

PLS çok daha tahmin odaklı olup yapılarda ifade edilen varyansları maksimize etmeye çalışır (Barclay vd., 1995: 285-309). PLS aynı zamanda bağımlı yapılar ve onlar ile ilintili olan gizli değişkenlerdeki varyansı da öngörür (Chin, Marcoling ve Newsted, 2003: 189-217). Kısaca, PLS temelinde ana bileşenler analizine dayanırken, ortak değişken yöntemi ortak faktör analizine dayanmaktadır. Son olarak, (i) kesitsel, anket, ikincil veriler ya da yarı deneysel araştırma tasarımları gibi tasarımlar kullanıldığında, (ii) yüksek sayıda görülen ve gizli değişkenler modellendiğinde ve (iii) çok fazla ya da çok az vaka elde olduğunda, PLS kullanımı son derece uygun olacaktır (Hulland, 1999: 195-204). Bu çalışmada da çok fazla sayıda gizli değişkenlere sahip bir kesitsel araştırma tasarımından faydalandığı için, PLS en uygun SEM analizi yöntemi olarak düşünülmüştür.

#### **4.5.5. Model Uyumu İndeksleri**

Chin vd. (2003: 189-217), örnek veri ile model arasında iyi bir uyumun olmazsa olmaz olduğunu savunmuştur. WarpPLS 5.0 da yapısal model analizinin bir parçası olarak bir model uyumu testi yapar (Kock, 2015: 2). Bu model uyumu testinin sonuçları bu kısımda özetlenmiştir. Hesaplanan model uyumu test indeksleri şu şekildedir: ortalama path katsayısı (APC), ortalama R-kare değeri (ARS), ortalama varyans büyütme faktörü (AVIF) ve Tenenhaus Uyum İyiliği (GoF). APC indeksi, modelin path katsayılarındaki mutlak değerlerin ortalaması; ARS indeksi, modelin R<sup>2</sup> katsayılarının mutlak değeri, AVIF indeksi modelin çoklu doğrusal bağlantısının toplam ölçümü ve Tenenhaus GoF de modelin açıklama gücünün bir ölçümüdür. GoF 0,1'e eşit veya bundan büyükse, modelin açıklama gücü az; 0,25'e eşit veya bundan büyükse orta ve 0,36'ya eşit ya da bundan büyükse çok demektir (Gountas ve Gountas, 2016: 288). Yüksek düzeyde açıklama gücüne sahip olan bir model için, değişkenler arasında olduğu önerilen nedensel ilişkiler de deneysel olarak kuvvetli olacak ve kuramı destekleyecektir. Model uyumu indeksleri bu noktada, modelin niteliğinin farklı veriler ile karşılaştırılması adına son derece kullanışlıdır. Bu çalışmada da modelin niteliği, verilerin APC, ARS, AVIF ve GoF değerlerinin karşılaştırılması sayesinde incelenmiştir. ARS ve AVIF indeksleri, modellerin karşılaştırılması esnasında son derece önemli indekslerdir (Kock ve Lynn, 2012: 546-580).

## 5. ANALİZ VE SONUÇLAR

Bu kısımda istatistiksel analizler, sonuçlar ve sonuçların yorumlarına yer verilmiştir. Verilerin araştırmaya uygun olduğu ve bilimsel olarak analiz edilebilmeleri için gereken temel gereksinimleri karşıladığından emin olmak adına bir ön veri analizi de yapılmıştır. Geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon, regresyon testleri ve yapısal eşitlik modellemesi (SEM) bu kısımda sunulmuştur.

### 5.1. Ön Veri Analizi

Bu kısım verinin, Sosyal Bilimler İstatistik Programı (SPSS) adı verilen bir yazılıma girilmesi ile gerçekleştirilen ilk adımdır. Bu noktada, verilerde herhangi bir kayıp değer olup olmadığı kontrol edilerek veriler incelenir.

#### 5.1.1. Kayıp Değer Analizi

Demografik bilgiler de dâhil olmak üzere tüm verilerin girişi yapıldıktan sonra, herhangi kayıp değerler olup olmadığını saptamak için bir inceleme yapılır. Ayrıca, katılımcıların yanıtlarına göre eşleşen girişlerin uygun olup olmadığını belirlemek için verinin kontrolü de yapılmaktadır. Bu noktada, kayıp değerler ankette yer alan bir ya da daha fazla maddeye ait, bildirilmeyen değerlere tekabül eder. Eğer kayıp değer oranı %20'yi geçerse bulgular ve sonuçlardan çıkarılan anlamlar açısından çok ciddi sorunlar ortaya çıkabilir. Kayıp değer analizi SPSS kullanarak yapılmış ve verilerde herhangi bir kayıp değer görülmemiştir. Dolayısıyla, veriler ilk kriteri başarı ile geçmiş ve ileri seviye analizler için kullanılabilir olarak değerlendirilmiştir.

#### 5.1.2. Katılım Oranı

Veriler Pakistan'ın Pencap bölgesinde seçilmiş on beş devlet hastanesinden 378 katılımcı ile toplanmıştır. Hedef katılımcılar bu bağlamda doktorlar ve hemşirelerdir. Her hastaneden 60 tane anket verip ertesi güne kadar doldurmaları istenmiştir.. Ayrıca, kendilerine isimlerinin sorulmadığı, bunun taraflı/yönlendirilmiş yanıtlardan kaçınmak için yapıldığı da belirtilmiş ve gizlilik konusunda onlara garanti verilmiştir. Toplam sayı olan 900'ün içerisinde, 391 katılımcı (%43,44) anketi doldurmuştur. On üç anket

eksik bırakılmış olup bu nedenle çalışmada kullanılamamıştır. Son olarak, üç yüz yetmiş sekiz (378) adet tam olarak doldurulmuş anketten toplanan veri analiz için kullanılmıştır.

**Tablo 5.1: İlçelere Göre Katılım Oranı**

<b>İlçe</b>	<b>Yüzdesi</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Chiniot	%6,09	23
Dera Ghazi Khan	%4,50	17
Faisalabad	%22,22	84
Jhang	%18,78	71
Lahore	%35,98	136
Multan	%12,43	47
<b>Toplam</b>	<b>%100</b>	<b>378</b>

### **5.1.3. Katılımcıların Profili**

Üç yüz yetmiş sekiz katılımcının, yüz yetmiş yedisi (%46,83) kadın, iki yüz biri (%53,17) erkektir. Katılımcıların yaşları 24 ile 57 arasında değişmektedir (ortalama= 32,4). Ayrıca, iki yüz doksan yedi katılımcı (%78,57) doktor, altmış sekiz katılımcı (%17,99) hemşire ve on üç katılımcı (%3,44) diğer medikal uzmanlardan oluşmaktadır. Katılımcılardan sekizinin (%2,12) beş (5) yıla kadar iş tecrübesi, seksen yedisinin (%23,02) 6 ile 10 yıl arasında tecrübesi, yüz yetmiş dokuzunun (%47,35) 11 ile 15 yıl arasında tecrübesi ve yetmiş altısının (%20,11) ise on beş (15) yıldan fazla iş tecrübesi bulunmaktadır. Bununla birlikte, yirmi sekiz katılımcı (%7,40) iş tecrübelerini bildirmemişlerdir. Dahası, elli bir katılımcı (%13,49) lisans düzeyinde, iki yüz doksan bir katılımcı (%76,99) yüksek lisans düzeyinde ve otuz altı katılımcı (%9,52) lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğunu beyan etmiştir.

## 5.2. Yapısal Geçerlilik

Ölçüm araçlarının geçerliliğini kanıtlamak ve yapılar arasındaki yapısal ilişkileri modellemek amaçları doğrultusunda, açıklayıcı – doğrulayıcı bir karma yaklaşım kullanılmıştır. Öncelikle her bir boyut Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA) kullanılarak açıklanmış, Ana Bileşenler Analizi (PCA) bu noktada çıkarım, Varimax ise rotasyon yöntemi olarak kullanılmıştır. Bu amaçla, SPSS yazılım paketinden yararlanılmıştır. Hair-Jr vd. (1995: 30) tarafından belirtildiği üzere, homosedastisite, normalite ve doğrusallık sorunları, PCA çerçevesinde söz konusu değildir.

EFA gerçekleştirilirken, örnek yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), küreselliği test etmek için ise Bartlett'in testi kullanılmıştır. KMO istatistik aralıkları 0 ile 1 arasındadır. Değerin 0 olması kısmi korelasyonların toplamının büyük ölçüde korelasyonların toplamı ile ilişkili olduğunu gösterir ve korelasyon örüntülerinde bir yayılımı temsil eder. Bu nedenle, değerın sıfır veya sıfıra yakın olduğu durumlarda faktör analizi uygunsuz düşecektir. Değerin 1'e yakın olması durumunda ise korelasyonlar nispeten birbirine yakın olacak, bu nedenle faktör analizi farklı ve güvenilir faktörler ortaya çıkaracaktır. Kaiser (1974: 35) bu noktada 0,5'ten büyük değerlerin kabul edilebilir olacağını önermiştir. Bu kriterlerin altındaki değerler ya daha fazla veri toplanmasına ya da hangi değişkenlerin dâhil edileceğinin tekrar gözden geçirilmesine yol açacaktır. Ayrıca, 0,5 ile 0,7 arasındaki değerler orta değer olarak, 0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyi, 0,8 ile 0,9 arasındaki değerler büyük ve 0,9'ün üstündeki değerler de üstün olarak kabul edilecektir (Hutcheson ve Sofroniou, 1999: 217-235). Bu veriler için değer iyi aralığına denk gelen 0,7'nin üstündedir; yani faktör analizinin bu veriler için uygun olduğundan emin olabiliriz. Açıklayıcı faktör analizi (EFA) söz konusu olduğunda, 0,40 kritik değeri sona erme noktası olarak seçilmiştir (Boone vd., 1998: 585-595). EFA'da umuda ait 3 ve 5 numaralı maddeler ile iyimserliğe ait 6 numaralı madde hariç bütün yapıların faktör yüklemeleri Boone vd. (1998: 585-595) tarafından belirtildiği biçimde 0,40 eşliğinin üzerindedir. Ayrıca, iç yönelik motivasyona ait 4 numaralı madde de 0,40 eşliğinin altında kalarak yetersiz olmuştur. Bu maddeler daha ileri düzeydeki analizlerde kullanılacak verilere dâhil edilmemiştir. Sonuçlar ise aşağıda belirtildiği gibidir:

**Tablo 5.2: Açıklayıcı Faktör Analizinde Etik Liderliğin Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 1 – Etik Liderlik</b>	
1. Süpervizörüm/patronum çalışanların söylediklerini dinler.	0,829
2. Süpervizörüm/patronum etik standartları çiğneyen çalışanları cezalandırır.	0,874
3. Süpervizörüm/patronum kendi kişisel hayatında etik bir biçimde davranır.	0,814
4. Süpervizörüm/patronum çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurur.	0,796
5. Süpervizörüm/patronum adil ve dengeli kararlar verir.	0,822
6. Süpervizörüm/patronuma güvenilebilir.	0,810
7. Süpervizörüm/patronum çalışanları ile iş etiği veya değerleri hakkında konuşur.	0,825
8. Süpervizörüm/patronum etik olarak bir şeylerin nasıl doğru yapılacağı konusunda örnek olur.	0,855
9. Süpervizörüm/patronum başarıyı sadece sonuçlara bakarak değil, ayrıca nasıl elde edildiğine de bakarak tanımlar.	0,836
10. Süpervizörüm/patronum karar verirken “yapılabilecek en iyi şey nedir?” diye sorar.	0,875
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0.925	
$\chi^2 = 3357.908$ , $df = 45$ , $p < 0.001$	



**Tablo 5.3: LMX'in Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 2 – Lider-Üye Etkileşimi (LMX)</b>	
1. Süpervizörüm/patronum işimdeki sorunları çözmem için benimle kişisel olarak ilgilenerek bana yardımcı olur.	0,749
2. Süpervizörüm/patronum ile iş ilişkim verimlidir.	0,791
3. Süpervizörüm/patronuma güvenim, onun kararlarını kendisi açıklamak için orada olmasa bile savunacak ve gerekçelendirecek kadar yüksektir.	0,856
4. Süpervizörüm/patronum benim değişiklik önerilerimi de göz önünde bulundurur.	0,783
5. Süpervizörüm/patronum ve ben birbirimize uygunuz.	0,735
6. Süpervizörüm/patronum sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı anlar.	0,755
7. Süpervizörüm/patronum benim potansiyelim farkındadır.	0,713
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,862	
$\chi^2 = 1321,825$ df = 21 p<0,001	

**Tablo 5.4: Öz Yetkinliğin Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 3 – Psikolojik Sermaye (Öz Yetkinlik)</b>	
1. Bir çözüm bulabilmek adına uzun vadeli sorunları analiz etmek konusunda kendime güveniyorum.	0,814
2. Örgüt dışındaki kişiler ile (örn. tedarikçiler, müşteriler) sorunları konuşmak için iletişime geçme konusunda kendime güveniyorum.	0,880
3. Süpervizörüm daha önce hiç yapmadığım bir görevi bana verse bile, bunu yapabileceğime inanıyorum.	0,876
4. Baskı ve zorlu koşullar altında çalışabilecek kadar performansına güveniyorum.	0,886
5. İşteki hedeflerime ulaşmak konusunda kendime güveniyorum.	0,849
6. Eğer örgütler anlaşılması zor ve yeni bir çalışma sistemine geçseler bile, bu sistemden yeni şeyler öğrenebileceğim konusunda kendime güveniyorum.	0,763
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,908	
$\chi^2 = 1568,246$ df = 15 p<0,001	

**Tablo 5.5: Dirençliliğin Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 3 – Psikolojik Sermaye (Dirençlilik)</b>	
1. İş yerinde genellikle bir şekilde zorlukların üstesinden gelirim.	0,788
2. İş yerindeki stresli şeyleri genellikle sakin bir biçimde karşılarım.	0,799
3. İşim başarısız olsa bile başarıya ulaşmak için tekrar denerim.	0,823
4. İş yerinde çok fazla sorumluluğa sahip olmak bana kendimi garip hissettirse de işimi başarı ile yapabilirim.	0,806
5. İşteki zorluklara karşı cesaretim kırılmadı ve bu zorlukları karşılamaya da hazırım.	0,838
6. İş yerinde hayal kırıklığı yaşadığımda, “Düştüm ama hızla toparlandım,” diyebilirim.	0,761
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,868	
$\chi^2 = 1211,180$ df = 15 p<0,001	

**Tablo 5.6: Umudun Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 3 – Psikolojik Sermaye (Umut)</b>	
1. Şu anda enerjik bir biçimde iş hedeflerimi kovalıyorum.	0,879
2. İşimdeki hedefe başarı ile ulaşmak için birkaç yolum var.	0,902
3. Performans değerlendirmemin beklediğim hedefin altında olduğunu öğrendiğimde, kendimi geliştirmek ve daha iyi bir iş ortaya çıkarmak için yeni yollar bulmaya çalışırım.	0,058
4. Şimdi, işteki hedeflerime ulaşmak için enerjik olduğumu hissediyorum.	0,909
5. Çalışma hedefleri ve planları belirlediğim zaman, o hedefe ulaşmak için konsantre olurum.	0,043
6. Kendime hedefler koyduğum zaman, “Çalışan bir yolunu mutlaka bulur” inancı ile hareket ederim.	0,864
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,782	
$\chi^2 = 1250,532$ df = 15 p<0,001	
<i>Not: 3 ve 5 numaralı maddeler ileri düzey analizlere dâhil edilmemiştir, çünkü her iki maddenin de faktör yüklemeleri 0,40'ın altındadır.</i>	

**Tablo 5.7: İyimserliğin Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 3 – Psikolojik Sermaye (İyimserlik)</b>	
1. İş ile ilgili olarak, gelecekte bana ne olacağı konusunda iyimserim.	0,936
2. İş yerinde her sorun için muhakkak bir çözüm bulurum.	0,903
3. İş yerinde ortaya çıkan tüm sorunların daima iyi bir tarafı olduğuna inanıyorum.	0,890
4. Kötü bir durumla karşı karşıya kalırsam, her şeyin değişip daha iyiye gideceğine inanıyorum.	0,890
5. Şu anki işteki başarımın gelecekte de olacağına inanıyorum.	0,892
6. Soruna iyice odaklanırsam, o sorunun çözümünü bulabilirim.	-0,019
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,741	
$\chi^2 = 1430,503$ df = 15 p<0,001	
<i>Not: 6 numaralı madde daha ileri analizlere dâhil edilmemiştir, çünkü faktör yüklemesi 0,40'in altındadır.</i>	

**Tablo 5.8: İe Yönelik Motivasyonun Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 4 – İe Yönelik Motivasyon</b>	
<i>“İşinizi yapmak için neden motivasyona sahipsiniz?”</i>	
1. Çünkü işin kendisinden keyif alıyorum.	0,757
2. Çünkü eğlenceli.	0,874
3. Çünkü işi merak uyandırıcı buluyorum.	0,829
4. Çünkü keyif alıyorum.	0,290
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,651	
$\chi^2 = 645,437$ df = 6 p<0,001	
<i><b>Not:</b> 4 numaralı madde daha ileri analizlere dahil edilmemiştir, çünkü faktör yüklemesi 0,40'ın altındadır.</i>	

**Tablo 5.9: İş Tanımındaki Rol Performansının Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 5 – İş Tanımındaki Rol Performansı</b>	
1. Bana atanan görevleri yeterli bir biçimde yerine getiriyorum.	0,653
2. İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiriyorum.	0,758
3. Benden beklenen görevleri gerçekleştiriyorum.	0,837
4. İşin resmi performans gerekliliklerini yerine getiriyorum.	0,789
5. Performans değerlendirmemi doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunuyorum.	0,773
6. İşin gerçekleştirmek zorunda olduğum yönlerini ihmal ediyorum.	0,856
7. Temel görevlerimi yerine getirmemezlik yapmıyorum.	0,660
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,788	
$\chi^2 = 1473,080$ df = 21 p<0,001	

**Tablo 5.10: Ekstra Rol Performansının Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 6 – Ekstra Rol Performansı</b>	
1. Her zaman çok dakiğimdir.	0,734
2. Kuralları sıkı sıkıya takip ederim.	0,788
3. Yeni meslektaşların entegrasyonuna memnuniyetle yardım ederim.	0,836
4. İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.	0,802
5. Üzgün olan meslektaşlarımı neşelendiririm.	0,591
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,821	
$\chi^2 = 599,750$ df = 10 p<0,001	



**Tablo 5.11: Çalışanların Yaratıcılığının Faktör Yüklemeleri**

<b>Faktör 7 – Yaratıcılık</b>	
1. Hedeflere veya amaçlara ulaşma konusunda yeni yollar öneririm.	0,825
2. Performansı arttırmak için yeni ve pratik fikirler ortaya atarım.	0,844
3. Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri arayışında olurum.	0,890
4. Kaliteyi arttırmak için yeni yollar öneririm.	0,807
5. Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağımdır.	0,845
6. Risk almaktan korkmam.	0,850
7. Başkalarının fikirlerini destekler ve onları teşvik ederim.	0,849
8. Fırsat verildiği zaman işimde yaratıcılık sergilerim.	0,863
9. Yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programları geliştiririm.	0,840
10. Genellikle yeni ve yenilikçi fikirlerim vardır.	0,874
11. Sorunlara yaratıcı çözümler bulurum.	0,851
12. Sorunlara karşı genellikle yepyeni bir yaklaşımım vardır.	0,782
13. İş görevlerinin yerine getirilmesi için yeni yollar öneririm.	0,722
Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Ölçümü: 0,906	
$\chi^2 = 4540,352$ df = 78 p<0,001	

EFA tamamlandıktan sonra, AMOS 20 yazılım paketi kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) gerçekleştirilmiş, uyum geçerliliği ve ayırmedici geçerlilik sınamıştır. Çoklu uyum iyiliği indeksleri (GFIs) de modelin uyumunu değerlendirmek adına kullanılmıştır (Anderson ve Gerbing, 1988: 416). Bu uyum indeksleri serbestlik derecesi ( $\chi^2/df$ ), görel uyum indeksi, normlu uyum indeksi (NFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve Tucker-Lewis katsayısına (TLI) bölünen ki karedir. Joreskog ve Sorbom (1993: 122) da model uyumunda değerlendirilmesi gereken uyum iyiliği indeksleri için aşağıdaki kriterleri ortaya koymuşlardır: 3'ün altında bir  $\chi^2/df$  oranı ile TLI, GFI ve CFI için 0,90'ın üstünde değerler önerilmektedir (Joreskog ve Sorbom, 1993: 122; Hooper vd., 2008: 54-55). Ayrıca, model uyumunu desteklemek ve tüm sonuçların güvenilir olduğundan emin olmak için yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) de ortaya konulmuştur. RMSEA için 0,08'in altında bir değer kabul edilebilir; ancak iyi değer olarak görülebilecek değer 0,05'in altında olacaktır. Dahası, RMSEA değerinin 0,10'dan düşük olması gerektiği de belirtilen tavsiyelerin arasındadır (Joreskog ve Sorbom, 1993: 123). Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) hem uyum geçerliliğini hem de ayırmedici geçerliliği sınamak için kullanılmıştır. Uyum geçerliliği için, AVE değerinin 0,50 veya üstünde olması gerekirken, aynı zamanda AVE yapının bileşik güvenilirliğinden (CR) de küçük olmalıdır (Joreskog ve Sorbom, 1993: 122).

Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere, uyum iyiliği modeline ait tüm kriterler karşılanmıştır; bu da her bir modelin ortaya koyduğu sonuçların güvenilir olduğunu ve hatalı sonuç ihtimali olmadığı anlamına gelmektedir. Veriler ayrıca 1) her bir yapı için elde edilen ortalama varyansın (AVE) 0,50'nin üstünde olması ve 2) bu verilerin bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinden az olması nedeniyle, uyum geçerliliği kriterlerini de yerine getirmektedir. Dolayısıyla, verinin şu anda hem geçerli olduğu, hem de bir veya daha fazla analize tabi tutulabilecek biçimde güvenilir olduğu doğrulanmıştır. Ancak, asıl analizler yürütülmeden önce kontrol edilmesi gereken bir şey daha bulunmaktadır.

**Tablo 5.12: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Construct	Faktör Ağırlığı Aralığı	AVE	CR	$\chi^2/df$	GFI	CFI	TLI	RMSEA	
Etik Liderlik	0,73-0,88	0,65	0,96	2,776	0,974	0,99	0,976	0,069	
Lider-Üye Etkileşimi (LMX)	0,51-0,87	0,51	0,91	1,398	0,994	0,998	0,994	0,033	
<i>Psikolojik Sermaye</i>	Öz Yetkinlik	0,72-0,88	0,66	0,94	1,622	0,990	0,997	0,994	0,041
	Dirençlilik	0,65-0,82	0,57	0,92	2,782	0,993	0,996	0,978	0,069
	İyimserlik	0,82-0,91	0,76	0,95	2,591	0,996	0,998	0,988	0,075
	Umut	0,81-0,88	0,72	0,93	1,793	0,995	0,998	0,995	0,046
İçerik Yönelik Motivasyon	0,58-0,85	0,61	0,80	0,819	0,989	1,00	1,00	0,01	
İş Tanımındaki Rol Performansı	0,61-0,84	0,54	0,88	2,580	0,987	0,992	0,977	0,065	
Ekstra Rol Performance	0,65-0,79	0,54	0,81	1,076	0,997	1,00	0,999	0,014	
Yaratıcılık	0,75-0,90	0,69	0,94	3,046	0,966	0,989	0,974	0,074	

Yukarıda belirtilen sonuçlar etik liderlik, LMX, psikolojik sermaye, içe yönelik motivasyon, iş tanımında belirtilen ve ekstra olan rollerdeki performans ile çalışanların yaratıcılığı öğelerinin yapısal geçerliliğini destekleyen nitelikte ispatlar ortaya koymaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi (EFA) sonuçları da yüksek faktör yüklemelerine sahip olan her bir yapının açık faktör yapıları olduğunu ve neredeyse hiçbir anlamlı çapraz yüklemenin maddelerde görülmediğini göstermektedir. Faktör yüklemeleri her bir değişkenin faktörler üzerindeki yüklemeleridir. Yukarıda ilgili tabloda belirtilenler hariç, tüm faktör yüklemeleri 0,40'ın üzerinde bulunmuş;

yüklemeleri olan tüm maddelerin ise kesinlikle doğru faktörler ile 0,40'ın altında çapraz faktör yüklemelerine sahip olduğu görülmüştür. Dahası, geçerlilik testi de tüm yapı ölçümlerinin ölçmeleri düşünülen kavramları uygun bir biçimde ölçtüğünü ortaya koymuştur. Artık, veriler oluşturulan hipotezler doğrultusunda güvenilirlik kriterlerine uyup uymadıklarını görmek için analize tabi tutulabilirler.

### 5.3. Yapısal Güvenirlik

Faktörler EFA kullanılarak elde edildikten ve doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak geçerlilikleri açısından test edildikten sonra Cronbach'ın alfası aracılığı ile güvenilirlikleri açısından sınanmıştır. Cronbach'ın alfası, her bir faktör için maddeler arası ortalama korelasyonu hesaplayarak iç güvenilirliği ölçümler. Yalnızca hesaplama sonucunda Cronbach'ın alfası değeri 0,6 veya daha üstünde çıkan faktörler güvenilir kabul edilir ve belirli değişkenlerin parçaları olarak daha ileri analizlerde kullanılabilir (Hair-Jr vd., 2006: 355).

**Tablo 5.13: Cronbach'ın Alfası Değerleri**

Değişken	Cronbach'ın alfası
Etik Liderlik	0,951
Lider-Üye Etkileşimi (LMX)	0,885
Psikolojik Sermaye	(0,949)
Öz Yetkinlik	0,919
Dirençlilik	0,889
İyimserlik	0,793
Umut	0,912
İçe Yönelik Motivasyon	0,772
İş Tanımındaki Rol Performansı	0,879
Ekstra Rol Performance	0,807
Yaratıcılık	0,922

Bir maddenin negatif olarak bir başka faktöre yüklemesi de Cronbach'ın alfası kullanılırken tekrar kodlanmak durumunda kalmıştır. Bir faktör dâhilindeki tüm

maddelerin, Cronbach'ın alfasını kullanabilmek için tek yönlü olması gerektiği düşünüldüğünde, bunun ne kadar gerekli olduğu da ortaya çıkar. Yapıların ölçümünde kullanılan her bir maddenin güvenilirliği son derece iyi çıkmıştır. Cronbach'ın alfası değerleri 0,70'in üzerinde bulunmuş, yani yapıların güvenilirliği ispatlanmıştır (Santos, 1999: 2; Nunnally, 1978: 265). Cronbach'ın alfası değerleri aşağıdaki tabloda gösterildiği biçimdedir. Yukarıdaki testler verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini ispatlamış, aynı zamanda verilerin, hipotezlerin sınanması için de uygun ve hazır olduğunu ortaya koymuştur. Daha önce de belirtilmiş olduğu üzere, verinin uygunluğu, araştırmacının doğru sonuçlar elde edebilmesi için can alıcı önem taşımaktadır. Eğer hatalı veri olması ihtimali söz konusu ise, sonuçlar da hatalı ve yanıltıcı olabilir.

#### 5.4. Betimsel Analiz

Aşağıdaki tabloda araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar verilmiştir. Kuramsal olarak da belirtildiği gibi, etik liderlik psikolojik sermaye, LMX, içe yönelik motivasyon, çalışanların iş performansları ve yaratıcılıkları ile pozitif korelasyonlara sahiptir.

**Tablo 5.14: Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5	6
1. Etik Liderlik						
2. Psikolojik Sermaye	0,528**					
3. Lider-Üye Etkileşimi (LMX)	0,293**	0,397**				
4. İçe Yönelik Motivasyon	0,258**	0,236**	0,235**			
5. İş Tanımındaki Rol Performansı	0,266**	0,344**	0,394**	0,332**		
6. Ekstra Rol Performance	0,357**	0,394**	0,371**	0,234**	0,269**	
7. Yaratıcılık	0,377**	0,257**	0,268**	0,201**	0,177*	0,354**

Not: \*p<0,05; \*\*p<0,01; n=378

Etik liderliğin psikolojik sermaye için korelasyon katsayısı  $r=0,528$  ve  $p<0,01$ ; LMX için  $r=0,293$  ve  $p<0,01$ ; içe yönelik motivasyon için  $r=0,258$  ve  $p<0,01$ ; çalışanların iş tanımlarında belirlenen rollerdeki performansları için  $r=0,266$  ve  $p<0,01$ ; ekstra rol performansları için  $r=0,357$  ve  $p<0,01$ ; yaratıcılıkları içinse  $r=0,377$  ve  $p<0,01$  şeklindedir. Korelasyon analizinin sonuçları, etik liderlik ve psikolojik sermaye arasında kuvvetli bir korelasyon olduğunu gösterirken, etik liderlik ve diğer değişkenler arasında orta dereceli bir korelasyon gözlemlenmiştir.

Benzer biçimde, verilerdeki tüm değişkenler birbirleri ile pozitif korelasyonlar sergilemiş, dolayısıyla nedensel ilişkileri ve etik liderliğin çalışanların performansları ile yaratıcılıkları üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini keşfedebilmek adına daha fazla analiz gerçekleştirmemize olanak sağlamıştır. Dahası, etik liderliğin psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyon üzerindeki doğrudan etkisi de bir sonraki kısımda açıklanmıştır.

### **5.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM)**

Son olarak, hipotezleri kurulan tüm ilişkiler, WarpPLS 5.0 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) kullanılarak incelenmiştir. WarpPLS 5.0'da yapısal modellerin analizi için çoklu algoritmalar bulunmaktadır (Kock, 2015: 8). Bu yazılım özellikle doğrusal ve doğrusal olmayan regresyon analizleri yürütmek suretiyle kuramlaştırılmış bir modelde bulunan değişkenler arasındaki doğrusal olmayan ilişkileri belirlemek için tasarlanmıştır (Kock, 2013: 1; Kock, 2015: 8). WarpPLS 5.0 ayrıca path analizleri için de kullanılabilen, güçlü bir SEM paketidir. Path analizi yapısal eşitlik modellemesindeki (SEM) özel durumlardan biridir (Maruyama, 1998: 17). Path analizi kapsamında, SEM'deki ölçümleme modeli dışarıda bırakılır. Bir yapı ile ilişkilendirilen tek bir gösterge olduğundan, ölçümleme modeline bu noktada gerek olmamaktadır. SEM'deki yapısal model, temelde değişkenleri yapılar ve model içindeki pathleri değişkenler arasındaki bağlantılar olan bir path modelidir. WarpPLS 5.0'ın bir path analizi için kullanılması amacıyla, bu çalışmadaki her bir değişken, yazılıma gizli değişken olarak girilmiş ve göstergeler de her bir gizli değişken (yapı) için yansıtıcı göstergeler olarak kullanılmıştır. Sosyal ve ekonomik olguların çoğunda, doğrusal olmayan ilişkiler görülmektedir. Bu nedenle, WarpPLS 5.0, path analizi yürütmek için kullanılmıştır. Path katsayıları da path modeli için ilgili P değerleri ve R-kare ( $R^2$ )

katsayıları ile standartlaştırılmış betalar olarak ifade edilmiştir. Modelin genel olarak sağlamlığı ve öngörü gücü, bu pathlerin ve path modelinin  $R^2$  katsayılarının incelenmesi ile belirlenebilir.

Ortalama path katsayısı (APC), ortalama R-kare değeri (ARS), ortalama varyans büyütme faktörü (AVIF) ve Tenenhaus GoF (GoF) önerilen model ile veriler arasındaki uyum iyiliğini ölçümlemek için kullanılmıştır. APC indeksi modelin path katsayılarının mutlak değerlerinin ortalamasını; ARS indeksi modelin  $R^2$  katsayılarının mutlak değerini; AVIF indeksi modelin çoklu doğrusal bağlantılarının genel ölçümünü ve Tenenhaus GoF modelin açıklayıcı gücünün ölçümünü temsil etmektedir. Tüm değerler verilerin önerilen model ile iyi bir uyuma sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu uyum iyiliği indeksleri ise aşağıdaki tabloda verildiği biçimdedir.

**Tablo 5.15: Model Uyumu İndeksleri ve Değerleri**

Model Uyumu İndeksleri	Değer	Kriterler
Ortalama R-kare (ARS)	0,220 P<0,001	ARS $\geq$ 0,02 ise kabul edilebilir p $\leq$ 0,05
Ortalama path katsayısı (APC)	0,222 P<0,001	p $\leq$ 0,05
Tenenhaus GoF (GoF)	0,366	küçük $\geq$ 0,1, orta $\geq$ 0,25, büyük $\geq$ 0,36
Ortalama blok varyans büyütme faktörü (AVIF)	1,27	AVIF $\leq$ 5,0 ise kabul edilebilir AVIF $\leq$ 3,3 ise ideal

ARS değerinin 0,220 ve p<0,001 olarak elde edilmesi, modelin bağımlı değişkenlerinde, öncülleri tarafından açıklandığı gibi, %22'lik bir varyans olduğunu göstermektedir. Bu da modelin öngörü gücünün ne kadar kuvvetli olduğuna dikkat çeker. Benzer biçimde, yukarıda belirtilen APCler, her bir bağımsız değişkenin

(kriterin) ortalama olarak bağımlı değişkenlerini %22,2'ye kadar açıkladığını, bu şekilde kriter değişkenindeki 1 birimlik artışın, bağımlı değişkeni 0,222 birim arttırdığını, bu durumun diğer yönde tersinin de geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Bu da kesinlikle orta düzeyde bir nedensel etkiye işaret eder. AVIF değeri ise 1,27 olarak saptanmış, 3,3'ten az olması nedeniyle çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını gözler önüne sermiştir. Son olarak, Tenenhaus GoF değeri 0,366 olarak bulunmuş, yani modelin ne kadar kuvvetli bir açıklayıcı gücü olduğunu göstermiştir. Tüm uyum iyiliği indeksleri kriterleri yerine getirmekte olup aynı zamanda modeldeki veriler ile uyumu da büyük ölçüde desteklemektedir. Bu da sonuçlara dayanarak çıkarımlar yapmanın sadece tahmin yürütmekten çok daha iyi olduğu anlamına gelir.

## **5.6. Bulgular**

SEM sonuçları öne sürülen hipotezlerin kabul edilmesi veya reddedilmesi için deneysel destek sağlamaktadır. Model uyumu kriterlerinin karşılanması ise tüm istatistiksel sonuçların güvenilir olduğunu ve onlara dayanarak çıkarım yapılabileceğini gösterir. Toplamda üçü bağımlı değişken, üçü aracı değişken ve biri bağımsız değişken olmak üzere yedi değişken bulunmaktadır. Etik liderlik bağımsız değişken; iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve yaratıcılık bağımlı değişkenlerdir. Öte yandan, psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyon aracı değişkenlerdir. İddia edilen tüm ilişkiler, sağlık profesyonellerinden elde edilen verilere dayanarak alınan deneysel sonuçlar ışığında, aşağıda tartışmaya sunulmuştur. Bu bulgular da doğrudan etkiler ve aracı etkiler olmak üzere, iki farklı kısımda incelenecektir.

### **5.6.1. Doğrudan Etkiler**

Bu kısımda etik liderliğin bağımlı değişkenler ve aracı değişkenler üzerindeki doğrudan etkilerine ilişkin deneysel bulgular ve açıklamaların yanı sıra, aracı değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkilerine de yer verilmiştir. Bağımlı değişkenler iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve çalışanların yaratıcılığıdır. Ayrıca, psikolojik sermaye, LMX ve çalışanların içe yönelik motivasyonu olmak üzere üç adet de aracı değişken bulunmaktadır.



**Tablo 5.16: Yapısal Eşitlik Modellemesinin Sonuçları**

Relationship	Estimates/Effects		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
EL → LMX	0,32**	--	
EL → PsiSer	0,55**	--	
EL → İYM	0,31**	--	
EL → İTRP	0,21**	0,20**	0,41**
EL → ERP	0,15**	0,234**	0,384**
EL → Yaratıcılık	0,35**	0,126**	0,476**
PsiSer → İTRP	0,11*		
PsiSer → ERP	0,28**		
PsiSer → Yaratıcılık	0,12**		
LMX → İTRP	0,24**		
LMX → ERP	0,25**		
LMX → Yaratıcılık	0,10*		
İYM → İTRP	0,20**		
İYM → ERP	0,05		
İYM → Yaratıcılık	0,09*		

Not: \*p<0,05; \*\*p<0,01; n=378

**EL** = Etik Liderlik; **LMX** = Lider-Üye Etkileşimi; **PsiSer** = Psikolojik Sermaye; **İYM** = İçe Yönelik Motivasyon; **İTRP** = İş Tanımındaki Rol Performansı; **ERP** = Ekstra Rol Performansı

### **5.6.1.1. Etik Liderlik ve Çalışanların Yaratıcılığı**

Hipotez 1, etik liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif bir bağlantı olduğu önermesinde bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar da hipotezi destekleyecek nitelikte olup, etik liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde doğrudan bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Regresyon ağırlığı olarak da bilinen, etik liderliğin standartlaştırılmış path katsayısı yaratıcılık için 0,35,  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur; bu da etik liderliğin bir birim artması durumunda, çalışanların yaratıcılığının 0,35 oranında artacağını göstermektedir. Yani, yüksek düzeydeki etik liderlik çalışanların yaratıcılıklarını ve yaratıcı performanslarını artırma ihtimaline sahiptir; çünkü etik liderlerin dengeli kararlar vermesi çalışanlarına ilgi göstermesi, çalışanları daha çok etkilemelerini, çalışanların da yaratıcı fikirleri hakkında liderleri ile konuşurken kendilerini psikolojik olarak daha güvende hissetmelerini sağlar (De Hoogh ve Den Hartog, 2008: 300). Bu bulgular da etik liderliğin yaratıcılık üzerindeki doğrudan etkisini sağlam bir biçimde temellendirmektedir. Dolayısıyla, örgütteki yöneticiler ve liderler etik stil ve liderlik tipine odaklandığında, çalışanların da fikir ortaya koyma ve yaratıcılık gibi süreçlere katılımını etkilerler; bu şekilde örgütsel hedeflere verimli ve etkili bir biçimde ulaşarak örgütün misyonu da yerine getirilebilir.

### **5.6.1.2. Etik Liderlik ve Çalışanların İş Tanımlarındaki Rol Performansları**

SEM sonuçları etik liderlik ve çalışanların iş tanımlarındaki rollerinde sergiledikleri performansları arasında pozitif bir nedensel bağlantı olduğunu ortaya koymuştur. Tanımlı rol performansları için regresyon ağırlığı 0,21,  $p < 0,001$  olarak elde edilmiş, yani çalışanların iş tanımlarındaki rol performanslarının etik liderlik tarafından öngörülebileceği, etik liderlikteki bir birimlik artışın bu rollerdeki performansı 0,21 oranında anlamlı olarak arttıracığı, aynı zamanda tam tersinin de geçerli olduğu bulunmuştur. Böylelikle, hipotez 2a'nın belirttiği gibi etik liderlik ve çalışanların iş tanımlarındaki rollerinde sergiledikleri performans arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Çalışanlar örgütler açısından önemli varlıklar olduğundan ve örgütün çeşitli hedef ve amaçlarına ulaşmasında can alıcı rol oynadıklarından, performansları da söz konusu örgütün operasyonlarını ve işlevlerini etkiler. Performansları istenen düzeyde olan ve verimli bir biçimde kendilerine verilen görevleri tamamlayan çalışanlar, iş tanımlarındaki rol performanslarının yanı sıra, örgütün genel

performansını arttırmaya da daha meyilli olacaklardır. Yöneticiler ve liderlerin de bu tip çalışanların performanslarını arttırmak amacıyla etik liderlik davranışları sergileyerek bu davranışlardan fayda elde etmesi gerekir. Özelde sağlık alanındaki örgütler, genelde ise tüm örgütler, hiyerarşinin her seviyesindeki yöneticiler ve liderler ile etik liderlik davranışları sergileyerek ve bu davranışları uygulayarak, çalışanlarının görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesinde daha verimli performans göstermelerini sağlayabilir.

### **5.6.1.3. Etik Liderlik ve Çalışanların Ekstra Rol Performansları**

Etik liderliğin aynı zamanda ekstra rol performansı ile de pozitif nedensel ilişkileri olduğu çalışma dâhilinde gözlemlenmiştir. Ekstra rol performansı resmi iş tanımında belirtilen gereklilikler veya sorumluluklar altında değil, bireyin meslektaşlarına yardım etmesi, müşteriler ile iş birliği yapması ve ahlaklı, iyi davranışlar sergileyerek örgütünün daha iyi iş yapmasına yol açan bireysel davranışlar sergilemesi ile ilgilidir. Etik liderlik ve ekstra rol performansı arasındaki bağlantı, tıpkı iş tanımındaki rol performanslarında olduğu gibi, aynı derecede kuvvetlidir. Ekstra rol performansı için etik liderliğin regresyon ağırlığı 0,15,  $p < 0,001$  çıkmış, bu da etik liderlikteki bir birimlik artışın ekstra rol performansında 0,15'lik bir artışa yol açacağını göstermiştir. Dahası, elde edilen değer istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuçlar da etik liderliğin çalışanların ekstra rol performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu iddia eden hipotez 2b'yi destekleyici niteliktedir. Etik liderler çalışanlarına saygı, ilgi ve onur çerçevesinde davranarak kendilerini de takip edilmeye değer rol modelleri olarak taşırlar; bu şekilde çalışanların pozitif davranışlar, öz saygı ve karşılıklılık duyguları sergilemeye motive olmalarını sağlamış olurlar (Wang vd., 2014: 7). Etik liderler bu şekilde çalışanlara etik davranma ve onları örgütlerini temsil edecek iyi vatandaşlara dönüştürme fırsatına sahiplerdir. Sosyal öğrenme kuramına dayanarak da çalışanların pek çok şeyi bağlı oldukları patronlardan ve liderlerden öğrendikleri söylenebildiğine göre, çalışanlarına görevlerini yerine getirme, örgütün prestiji için çabalama gibi konularda yardım eden ve kendini çalışanlarına rol model olarak hizmet vermeye adanmış etik liderler, onları da destekleyici, çevresindekilerin iyiliğini isteyen ve etik davranışlar sergileyen bireyler olmaları yönünde etkilerler.

#### **5.6.1.4. Etik Liderlik ve Psikolojik Sermaye**

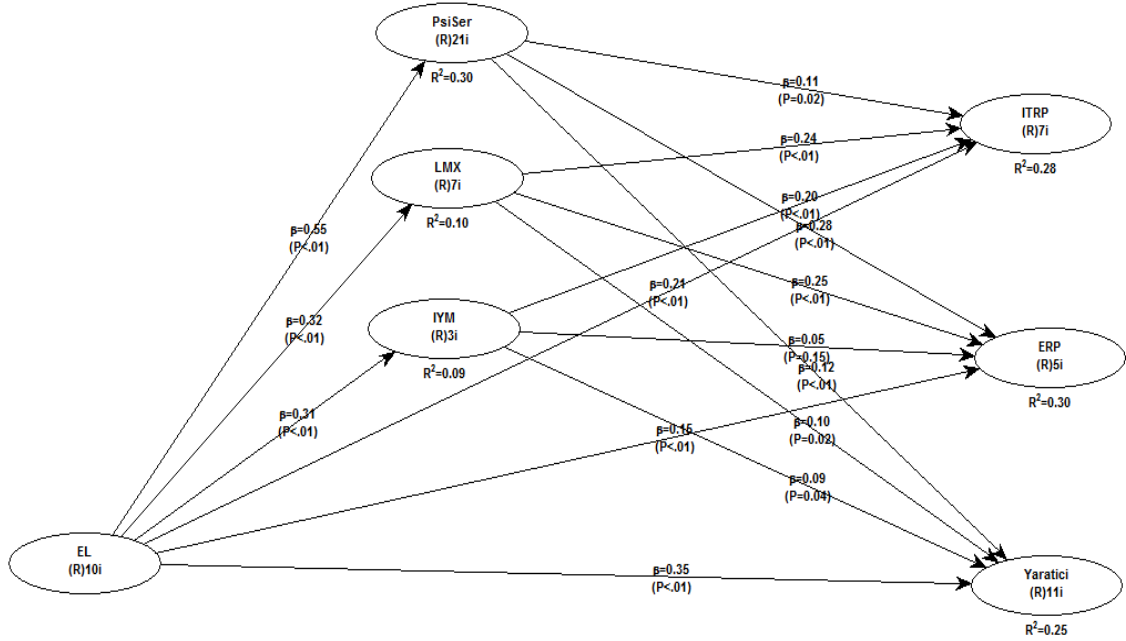
SEM sonuçları etik liderlik ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir nedensel bağlantı olduğunu hipotezini desteklemektedir. Psikolojik sermaye için regresyon ağırlığı 0,55 ve  $p < 0,001$  olarak çıkmış, bu da çalışanların psikolojik sermayelerinin etik liderlik tarafından büyük ölçüde öngörülebileceğini ortaya koymuştur. Deneysel sonuçlar liderlikteki bir birimlik artışın, çalışanların psikolojik sermayelerinde 0,55'lik bir anlamlı artışa yol açacağını ve tam tersinin de geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Dahası, belirleme katsayısının değeri de ( $R^2$ ) etik liderlik nedeniyle psikolojik sermayede %30'luk bir varyans göstermektedir.  $R^2$  değeri görece yüksek olup etik liderliğin çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde güçlü bir açıcı etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Elde edilen bulgular, etik liderlerin çalışanlarının gelişimsel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya ve onları iş rollerine uyum sağlayabilecekleri ve işlerini anlamlı bulacakları pozisyonlara yerleştirmeye daha meyilli olduklarını göstermektedir. Etik liderler çalışanlarında umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve/veya dirençliliği teşvik ederek psikolojik sermayelerini güçlendirirler. Bu nedenle, liderlerin etik liderlik davranışları aracılığıyla çalışanlarının psikolojik kaynaklarını zenginleştirme şansı vardır.

#### **5.6.1.5. Etik Liderlik ve LMX**

Hipotez 4, etik liderlik ve lider – üye etkileşimi (LMX) arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Elde edilen sonuçlar da hipotezi destekler nitelikte olup, etik liderliğin LMX üzerinde doğrudan bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Etik liderliğin LMX için standartlaştırılmış path katsayısı 0,32 ve  $p < 0,001$  olması da etik liderlikteki bir birimlik artışın, LMX üzerinde 0,32'lik bir artışa neden olacağına işaret etmektedir. Bulgular bu bağlamda etik bir liderin dürüst, güvenilir, etik açıdan dengeli kararlar veren ve hem çalışanlar hem de örgüt için ilgi gösteren bir kişi olarak görüldüğünü gösterir. Çalışanlar liderlerinin onlara ve ilgi alanlarına alaka gösterdiği, onlara bağlı olduğu ve kendisinin ahlaki olarak iyi bir insan olduğu durumları tecrübe ettikçe, liderleri ile daha çok alışveriş ilişkilerine girecek, sonuçta LMX niteliklerini arttıracaklardır. Bulgular da etik liderliğin LMX üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğunu gösterdiğinden, liderler ve yöneticilerin etik liderlik uygulamalarında bulunması hem

çalışanların alışveriş ilişkilerinin niteliklerini arttıracak, hem de LMX ile ilişkilendirilen faydaları lehlerine kullanmalarını sağlayacaktır.

### Şema 2: SEM Sonuçları



**Not:** **EL** = Etik Liderlik; **LMX** = Lider-Üye Etkileşimi; **PsiSer** = Psikolojik Sermaye; **İYM** = İçe Yönelik Motivasyonu; **İTRP** = İş Tanımındaki Rol Performansı; **ERP** = Ekstra Rol Performansı; **Yaratici** = Yaratıcılık

#### 5.6.1.6. Etik Liderlik ve Çalışanların İçe Yönelik Motivasyonları

Etik liderliğin aynı zamanda çalışanların içe yönelik motivasyonları ile de pozitif bir nedensel ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İçe yönelik motivasyon için regresyon ağırlığı 0,31 ve  $p<0,001$  olarak bulunmuş, bu da çalışanların içe yönelik motivasyonlarının etik liderlik tarafından orta düzeyde öngörülebileceğine işaret etmiştir. Deneysel sonuçlara göre, etik liderlikteki bir birimlik artış, çalışanların içe yönelik motivasyonlarında 0,31’lik bir artışa yol açacak ve bunun diğer türüsü de geçerli olacaktır. İçe yönelik motivasyon, belirli görevleri ya da faaliyetleri yerine getirmek için gereken enerjiyi ya da içsel gücü sağlayan, önemli bir faktördür. Söz konusu enerji ya da güç, kişinin güvenlik, özerklik, onur ve özgüven gibi

duygularından kaynaklanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000, 70–71). Dolayısıyla, etik liderler de davranışları ile çalışanlara görevlerini tamamlamaları konusunda adil, eşit ve etik olarak davranıldığı algısını sağlar; bu şekilde çalışanların özerklik, yetkinlik, güvenlik ve ilişkililik gibi duyguları da yükselişe geçerek sonuçta içe yönelik motivasyonlarını arttırır. Bu noktada, her tür örgütteki yöneticilerin ve liderlerin etik liderlik davranışları geliştirmesi ve uygulamaya geçirmesi gerekir; bu şekilde çalışanlarının içe yönelik motivasyonlarını arttırabilirler. İçe yönelik motivasyonu artan bireyler de, motivasyonu daha düşük olanlara kıyasla çok daha başarılı performanslar ortaya koyacaklardır.

#### **5.6.1.7. Psikolojik Sermaye ve Çalışanların Yaratıcılıkları**

Çalışmadan elde edilen deneysel sonuçlar, çalışanların psikolojik sermayelerinin yaratıcılıklarını da etkilediği olgusunu desteklemektedir. Psikolojik sermayenin yaratıcılık için regresyon ağırlığı 0,12,  $p < 0,001$  olarak bulunmuş olup, bu durum psikolojik sermayedeki bir birimlik artışın, yaratıcılığı da 0,12 düzeyinde arttıracığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, psikolojik sermayenin dört boyutunun da bireyleri yaratıcılığa teşvik ettiğini belirtmiştir. Öz yetkinlik bireylere yaratıcılık için gereken özgüven ve motivasyonu sağlarken, umutlu bireyler risk almaya, zorlu hedeflere ikna olmaya ve görevleri ile ilgili faaliyetleri yerine getirmek için farklı yollar bulmaya daha yatkın olur. Bunlara ek olarak, iyimser bireyler olumlu olaylardan çıkar sağlar, kendilerini olumsuz ya da istenmeyen durumlardan uzak tutarak suçluluk, stres, negatif duygular ve disfonksiyonel davranışlardan kaçınırlar. Dirençli kişiler ise diğer kişilerin yapamadığı biçimlerde belirli durumların üstesinden gelmek, kendilerini toparlamak, yeni bilgiler ve anlamlar bulmak için gereken bilişsel güce sahiplerdir. Psikolojik sermayenin bu dört bileşeni bütün olarak yaratıcılığı pozitif biçimde etkiler. Örgütlerdeki liderlerin de çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmesi tavsiye edilmektedir; çünkü böylelikle onları yaratıcılığa götürecek olan yaratıcı iş davranışları sergilemeye başlayacaklardır.

#### **5.6.1.8. Psikolojik Sermaye ve Çalışanların Performansları**

Sonuçlar çalışanların psikolojik sermayesinin, iş tanımlarındaki rol performansları üzerinde de pozitif bir etkisi olduğu yönünde son derece kuvvetli,

deneysel ispatlar ortaya sermiştir. Bu performans tipi için regresyon ağırlığı 0,11 ve  $p < 0,05$  olarak bulunmuş; bu da çalışanların psikolojik sermayelerinin iş tanımlarındaki rol performanslarını ön görebileceğini, öyle ki psikolojik sermayedeki bir birimlik bir artışın, bu performanslar üzerinde 0,11’lik anlamlı bir artışa yol açacağını göstermiştir. Benzer biçimde, ekstra rol performansı için psikolojik sermayenin standartlaştırılmış path katsayısı 0,28,  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur; yani psikolojik sermayedeki bir birimlik bir artış, ekstra rol performansında da 0,28’lik bir artışa neden olacaktır. Dolayısıyla, hipotez 7a ve hipotez 7b’deki çalışanların psikolojik sermayeleri ve iş tanımlarındaki rol performansları ile psikolojik sermayeleri ve ekstra rol performansları arasındaki pozitif ilişkiler sırasıyla ispatlanmış durumdadır. Bu nedenle, bulgular da bireylerin psikolojik sermaye biçimindeki pozitif kaynaklara sahip olmasının işle ilgili zorlu ve stresli durumlar ile başa çıkmalarında işlerine ilişkin bilgilerini kullanacaklarını, bu şekilde hem kendilerine atanan rollerde hem de ekstra rollerde daha iyi performans sergileyeceklerini ortaya atmaktadır. Hem liderler, hem de çalışanlar bu noktada işe ait zorlukların ve iş stresinin üstesinden gelip daha iyi performanslar sergileyebilmek adına, psikolojik sermayenin zenginleştirilmesine odaklanmalıdır. Liderler bunu etik liderlik aracılığıyla, astları ise iyimser, umutlu, öz yetkinliğe sahip ve dirençli olmaları aracılığıyla gerçekleştirebilirler.

#### **5.6.1.9. LMX ve Çalışanların Yaratıcılıkları**

LMX ile çalışanların yaratıcılıkları arasında da pozitif bir nedensel ilişki olduğu görülmüştür. Yaratıcılık için regresyon ağırlığı 0,10 ve  $p < 0,05$  bulunmuş, bu da yaratıcılığın LMX tarafından nispeten zayıf bir biçimde öngörüldüğünü göstermiştir. Elde edilen deneysel sonuçlara göre, etik liderlikteki bir birimlik artış, çalışanların içe yönelik motivasyonlarını 0,10 oranında arttırmakta olup, bunun tam tersi de geçerlidir. Deneysel kanıtlar zayıf bir nedensel ilişki ortaya koysa da bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla, LMX’in yaratıcılık üzerindeki etkisi tasdik edilmiştir. Bulgular aynı zamanda yüksek nitelikli LMX durumlarında, çalışanların alışveriş ilişkilerinden ve işlerini daha anlamlı hale getiren zorlu koşullardan keyif aldığını, bunların onlara deneyleme yoluyla öğrenme fırsatı sunduğunu ve yaratıcı performanslar doğurduğunu da ortaya koymuştur.

#### **5.6.1.10. LMX ve Çalışanların Performansları**

SEM sonuçları, LMX'in çalışanların hem iş tanımlarındaki rol performansları hem de ekstra rol performansları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. İş tanımlarındaki rol performansı için, regresyon ağırlığı 0,24 ve  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur; bu noktada, LMX'teki bir birimlik artış, iş tanımındaki rol performansında 0,24'lük bir artışa neden olacağı gibi tam tersi de geçerli olacaktır. Ekstra rol performansı içinse regresyon ağırlığı 0,25 ve  $p < 0,001$  olarak bulunmuştur; yani LMX'teki bir birimlik artış, ekstra rol performansında 0,25'lik bir artışa neden olacak ve yine tam tersi de geçerli olacaktır. Elde edilen sonuçlar hipotez 10a ve hipotez 10b'de belirtildiği gibi, LMX'in çalışanların iş tanımlarındaki rol performansları ve ekstra rol performansları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu iddiasını desteklemektedir. Ayrıca bu bulgulara göre, liderler ve çalışanlar, hem resmi hem de resmi olmayan iş sorumlulukları dâhilinde işlerine ilişkin faaliyetlerini ve örgütlerine olan taahhütlerini yerine getirirken, alışveriş ilişkilerini de teşvik etmelidir. LMX niteliği ne kadar yüksek olursa, çalışanların performansı da o kadar artacaktır.

#### **5.6.1.11. İçe Yönelik Motivasyon ve Çalışanların Yaratıcılıkları**

Çalışanların içe yönelik motivasyonu ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif bir nedensel ilişki olduğu görülmüştür. Yaratıcılık için regresyon ağırlığı 0,09 ve  $p < 0,05$  olarak bulunmuş; içe yönelik motivasyonun yaratıcılığı nispeten zayıf biçimde öngördüğü bu şekilde belirtilmiştir. Elde edilen deneysel bulgulara paralel olarak, içe yönelik motivasyon seviyeleri yüksek olan çalışanlar, motivasyon seviyesi daha düşük olan bireylere kıyasla, yaratıcı faaliyetlere katılım göstermeye daha yatkınlardır. İçe yönelik motivasyon, kişilere öz düzenleme gücü sağlar; motive olan bireyler de motivasyonlarını daha üst seviyede ve değerli iş faaliyetlerine dönüştürmeye daha meyilli olurlar. Bu iş faaliyetleri özellikle karmaşık, yaratıcı ve zorlu görev gerekliliklerine sahiptir. Bu nedenle, içe yönelik motivasyonun, çalışanları yaratıcı katılıma yönlendirdiği söylenebilir.



#### **5.6.1.12. İe Yönelik Motivasyon ve alışanların Performansları**

Çalışanların ie yönelik motivasyonları ekstra rol performansları ile olan bağlantılar kapsamında nispeten farklı davranışlar ortaya koymuştur. İe yönelik motivasyon ile iş tanımındaki rol performansı arasında pozitif bağlantılar olduğu görölmüştür; ancak, ekstra rol performansı ile arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır. İş tanımındaki rol performansı için regresyon ağırlığı 0,20,  $p=0,15$  şeklinde olup, bu 0,05 olan minimum kabul edilebilir anlamlılık değerinin üstündedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, yüksek düzeyde ie yönelik motivasyona sahip olan çalışanların resmi iş görevlerinde daha iyi performans sergiledikleri söylenebilir. Öte yandan, veriler ie yönelik motivasyonun ekstra rollerdeki performanslar üzerinde herhangi bir etkisi olduğunu destekleyici nitelikte olmamıştır. Bulgulara göre, ie yönelik motivasyonları yüksek olan çalışanlar resmi iş görevlerinde iyi performans sergilerler; dolayısıyla, liderlerin de çalışanlarının ie yönelik motivasyonlarına dikkat etmesi gerekmektedir. Böylelikle kendilerine atanan görevleri etkili ve verimli bir biçimde yerine getirebilirler. Bunun yanı sıra, liderler ve yöneticilerin, astlarının ekstra rol performanslarına yardımcı olacak başka motivasyon boyutları arayışında olması da gerekmektedir.

#### **5.6.2. Aracı Etkiler**

Bu bölümde etik liderliğin bağımlı değişkenler üzerindeki aracı (dolaylı) etkilerine ilişkin deneysel bulgulara ve açıklamalara yer verilecektir. Aracı etkisi bağımsız değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerinde, aracılar dolayısıyla sahip olduğu dolaylı etki anlamına gelir. Aracılar ara / aracı değişkenler olarak da bilinmektedir. Bu alışma kapsamında, etik liderliğin iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve yaratıcılık üzerindeki aracı etkisi mercek altına alınmıştır.

Baron ve Kenny (1986: 1176) aracılandırma kriterlerine açıklık getirmişlerdir. Bu ön koşullar büyük önem taşır, çünkü veriler bu kriterleri yerine getirmiyorsa, var olan aracı etkileri tartışmaya açık halde olacaktır. Baron ve Kenny'ye göre (1986: 1176), bağımsız değişkenlerin, önerilen aracı ile muhakkak anlamlı bir ilişkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci olarak, önerilen aracı ve bağımlı değişkenler ile anlamlı bir bağlantı ve üçüncü olarak da bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında

anlamli bir bağlantı olması zaruridir. Aracılı etkilerin mevcudiyetinin ispatlanması için, önerilen aracının regresyon denklemine girilmesinin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi zayıflatması gerekir. Dahası, mükemmel bir aracılendirma durumundan bahsedilmesi için aracının kontrollü olduğu durumda, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkisi olmamalıdır. Yapısal eşitlik modeli (SEM) yöntemi bu açıdan avantaj sağlar, çünkü geleneksel regresyon analizinden doğabilecek sorunları aşmaktadır. Örneğin, aracılendirma etkisi ölçümlenirken, kişinin birkaç regresyon analizi yapması gerekirken, SEM tekniğinin kendisi zaten eş zamanlı olarak tüm yapısal ilişkileri bulmak için çalışan çoklu regresyonlardan oluşmaktadır. Bu nedenle, SEM tek adımlık bir çözüm teşkil eder ve kişinin aracılendirma için farklı bir analiz yapmasını gereksiz kılar. Aracılendirmaya ilişkin elde edilen deneysel sonuçlar aşağıda belirtildiği gibidir.

#### **5.6.2.1. Bir Aracı Olarak Psikolojik Sermaye**

Psikolojik sermaye, iş tanımındaki rol performanslarının, ekstra rol performanslarının ve yaratıcılığın belirlenmesinde etik liderlik için aracı olarak görev görmektedir. Psikolojik sermayenin aracı olduğu düşünöldüğünde, Baron ve Kenny tarafından tanımlanan kriteri yerine getirdiği de görölmektedir (1986: 1176). Etik liderlik hem psikolojik sermaye hem de tüm bağımlı değişkenler ile (iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı, yaratıcılık) anlamlı bağlantılara sahiptir. Dahası, psikolojik sermayenin bağımlı değişkenler ile arasındaki anlamlı bağlantı da aracı etkisi olmasına olanak sağlamaktadır. Etik liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki dolaylı etkisi 0,281,  $p < 0,01$  değerlerine sahiptir; yani etik liderliğin %28,1'lik etkisi her üç bağımlı değişken için de psikolojik sermaye aracılığı ile gerçekleşmektedir. İş tanımındaki rol performansı için aracı etki 0,061,  $p < 0,01$ ; ekstra rol performansı için 0,154,  $p < 0,01$  ve yaratıcılık için ise 0,066,  $p < 0,01$  şeklindedir. Bulgular, etik liderliğin güdülediği ve teşvik ettiği psikolojik sermayenin, bireyleri öz yetkinlik, umut, dirençlilik ve iyimserlik gibi zengin bilişsel güçler ile donattığını öne sürmektedir. Bunlar da sonuç olarak çalışanların hem daha iyi iş yapmalarını hem de yaratıcı performanslarının artmasını sağlayacaktır. Sonuçların daha yakından incelenmesi ile psikolojik sermayenin, çalışanların iş performansları ve yaratıcılıkları için etik liderliği aracılendiren bir öge olduğuna dair güçlü kanıtlar olduğü gözlemlenmiştir. Daha spesifik

olmak gerekirse, ekstra rol performansının belirlenmesinde, psikolojik sermayenin aracı rolü daha güçlüdür.

**Tablo 5.17: Etik Liderliğin Dolaylı Etkileri**

Aracı Değişken	Bağımlı Değişkenler			Toplam Dolaylı Etki
	<i>İTRP</i>	<i>ERP</i>	<i>Yaratıcılık</i>	
PsiSer	0,061**	0,154**	0,066**	<b>0,281**</b>
LMX	0,077**	0,08**	0,032*	<b>0,189*</b>
İçe Yönelik Motivasyon	0,062**	--	0,028*	<b>0,09*</b>
<b>Toplam Dolaylı Etki</b>	<b>0,20**</b>	<b>0,234**</b>	<b>0,126*</b>	---
<i>Not:</i> **p<0,01; *p<0,05				

#### 5.6.2.2. Bir Aracı Olarak LMX

Lider-üye etkileşiminin (LMX) de etik liderliğin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi değerlendirilirken aracı rol oynadığı görülmüştür. Etik liderlik ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiye ek olarak, LMX'in her üç bağımsız değişkenle ve etik liderlikle anlamlı ilişkileri bulunmaktadır. Bu durum da yukarıda belirtilen kriterleri yerine getirmektedir; dolayısıyla, LMX'in etik liderliğin iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde aracı olduğu ispatlanmıştır. Etik liderliğin LMX üzerinden aracılıdırılmış etkisi 0,189, p<0,05 olarak belirlenmiştir; yani doğrudan etkilerin de ötesinde, etik liderliğin her üç bağımlı değişken üzerindeki etkisinin %18,9'u LMX aracılığı ile gerçekleşmektedir. Etik liderliğin tanımlanan rollerdeki performans için aracı etkisi 0,777, p<0,01; ekstra rol performansı için 0,08, p<0,01 ve yaratıcılık içinse 0,032, p<0,05 şeklindedir. Elde edilen bulgular, etik liderlerin etkili bir biçimde astları ile yüksek nitelikli alışveriş ilişkileri kurduğunu, bu şekilde hem kendilerine atanan rollerdeki, hem ekstra rollerdeki performansı ile yaratıcı performanslarını geliştirdiğini ortaya koymuştur. Özellikle dolaylı etki, performans için yüksek ve yaratıcılık için ise nispeten azdır. Bu durum da

etik liderlik yoluyla kurulan alışveriş ilişkilerinin, çalışanlara işleri ile ilgili sorumluluklarında daha iyi performans sergilemelerine yardımcı olduğunu belirtmiştir.

### **5.6.2.3. Bir Aracı Olarak İçe Yönelik Motivasyon**

İçe yönelik motivasyon, etik liderliğin iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve yaratıcılık için potansiyel bir aracı olarak önerilmiştir. İçe yönelik motivasyon iş tanımındaki rol performansı ve yaratıcılık için aracılendirme etkisinin tüm kriterlerini karşılamakta, ancak içe yönelik motivasyonun ekstra rol performansı ile arasında anlamlı ilişkiler görülmemiş; ekstra rol performansı için ortaya konan kriterler yerine getirilmemiştir. Etik liderliğin içe yönelik motivasyon üzerinden dolayı etkisi 0,09,  $p<0,05$  olup, doğrudan etkinin de ötesinde, içe yönelik motivasyon aracılığı ile etik liderliğin iş tanımındaki rol performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkisinin %9 olduğu bulunmuştur. Etik liderliğin iş tanımındaki rol performansı için aracı etkisi 0,062,  $p<0,01$ ; yaratıcılık içinse 0,028,  $p<0,05$ 'tir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken şeylerden biri, içe yönelik motivasyonun, yaratıcı faaliyetlere dâhil olmaya kıyasla, çalışanların iş tanımlarında belirtilen sorumluluklarını daha etkin ve daha etkili bir biçimde gerçekleştirmesine izin veren önemli bir kaynak olduğudur. İçe yönelik motivasyon aynı zamanda bireyleri yaratıcılığa teşvik eder; bununla birlikte iş tanımındaki rol performansı üzerinde daha kuvvetli bir vurgusu vardır. Elde edilen bulgular da içe yönelik motivasyonu yüksek olan çalışanların üzerinde çalıştıkları görevleri başarıma konusunda daha çok çaba ve sebat gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu konularda çalışanlar gerçekleştirdikleri görevler üzerinde daha çok kontrol ve özerkliğe sahiplerdir (Piccolo vd., 2010: 266); dolayısıyla içe yönelik motivasyon aslında daha iyi görev performansı ile de ilintilidir (Guo vd., 2014: 734).

## **5.7. Bulguların Özetlenmesi**

Aşağıdaki tabloda deneysel sonuçlara dayanarak bir ya da birden fazla hipotezin kabul edilmesi ya da reddedilmesine ilişkin bulguların özetleri verilmiştir.

**Tablo 5.18: Hipotezlerin Kabulünün Özeti**

<b>Hipotezler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Karar</b>
Hipotez 1	Etik liderlik, çalışanların yaratıcılığı ile pozitif bir biçimde ilişkilendirilmektedir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 2a	Etik liderlik çalışanların görevleri dâhilindeki performansları ile pozitif bir biçimde ilişkilendirilmektedir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 2b	Etik liderlik çalışanların ekstra rollerindeki performansları ile pozitif bir biçimde ilişkilendirilmektedir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 3	Etik liderlik, psikolojik sermaye ile pozitif bağlantılara sahiptir; yani etik liderlikteki artış, astların psikolojik sermaye düzeylerinin de yükselmesine neden olur.	Kabul Edilmiş
Hipotez 4	Etik liderlik LMX niteliği ile pozitif ilişkilere sahiptir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 5	Etik liderlik çalışanların içe yönelik motivasyonları ile pozitif bağlantılara sahiptir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 6	Bireylerin psikolojik sermayeleri ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif bağlantılar bulunmaktadır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 7a	Psikolojik sermaye çalışanların iş tanımlarındaki rol performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 7b	Psikolojik sermaye çalışanların ekstra rol performansları üzerinde pozitif etkiye sahiptir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 8a	Psikolojik sermaye, etik liderliğin çalışanların yaratıcılıkları üzerindeki etkisini aracılıdır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 8b	Psikolojik sermaye, etik liderlik ve çalışanların iş tanımlarındaki rol performansları için aracı bir rol oynar.	Kabul Edilmiş
Hipotez 8c	Psikolojik sermaye, etik liderlik ve ekstra rol performansları için aracı bir rol oynar.	Kabul Edilmiş

Hipotez 9	LMX, yaratıcılık ile doğrudan bağlantılıdır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 10a	LMX, iş tanımındaki rol performansı ile doğrudan bağlantılıdır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 10b	LMX, ekstra rol performansı ile doğrudan bağlantılıdır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 11a	LMX, etik liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini aracılındırmaktadır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 11b	LMX, etik liderliğin iş tanımında atanan rol performansı üzerindeki etkisini aracılındırmaktadır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 11c	LMX, etik liderliğin ekstra rol performansı üzerindeki etkisini aracılındırmaktadır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 12	Çalışanların içe yönelik motivasyonları, yaratıcılıkları ile pozitif bir biçimde bağlantılıdır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 13a	İçe yönelik motivasyon, iş tanımındaki rol performansı ile pozitif bağlantılara sahiptir.	Kabul Edilmiş
Hipotez 13b	İçe yönelik motivasyon, ekstra rol performansı ile pozitif bağlantılara sahiptir.	<b>Reddedilmiş</b>
Hipotez 14a	İçe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini aracılındırmaktadır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 14b	İçe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların iş tanımındaki rol performansları üzerinde bulunan etkisini aracılındırmaktadır.	Kabul Edilmiş
Hipotez 14c	İçe yönelik motivasyon, etik liderliğin çalışanların ekstra rol performansları üzerindeki etkisini aracılındırmaktadır	<b>Reddedilmiş</b>

Yukarıda da belirtildiği gibi, iki tanesi hariç tüm hipotezler veriler tarafından desteklenmiştir. Birincisi, verilerin çalışanların içe yönelik motivasyonları ile ekstra rol performansları arasında önerilen ilişkiyi desteklememesidir. İlişkinin boyutu yetersiz ve

istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. İkinci olarak ise ie yönelik motivasyon, Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından belirtilen aracı kriterleri karşılama konusunda yetersiz kalmış, dolayısıyla etik liderliğin çalışanların ekstra rol performansları üzerindeki aracı etkisi ispatlanmamıştır.

## 6. TARTIŞMA VE UYGULAMALAR

Bu bölümde bulgulara tartışarak uygulamalar önerilmektedir. Hem de çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalara ilişkin öneriler de açıklanmaktadır.

### 6.1. Tartışma

Bu tezde yaratıcılık, psikolojik sermaye, motivasyon ve etik liderlik hakkındaki kuramlar bir araya getirilmiş, etik liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu esnada etik liderliğin LMX, psikolojik sermaye ve içe yönelik motivasyon ile pozitif bağlantılara sahip olduğu da varsayılmıştır. Bu çalışma etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra, çalışanların arttırılmış psikolojik sermayesi, yüksek nitelikli alışveriş ilişkileri (LMX) ve yüksek seviyeli içe yönelik motivasyonları aracılığı ile aracı/dolaylı bir etkisi olduğunu da ortaya koymuştur. Kuramsal model de SEM kullanılarak sınanmış, ardından aracın geçerliliğini ve güvenilirliğini onaylamak amacıyla betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Veriler Pakistan'ın Pencap bölgesinde, sağlık sektöründe çalışan 378 çalışandan toplanmıştır.

Öncelikle, yazarın bilgisi dâhilinde bu çalışma Orta ve Güney Asya çapında, etik liderliği doğrudan yaratıcılık, psikolojik sermaye ve LMX ile bağlantılayan ilk çalışmadır. Avolio ve diğerlerinin (1999: 441-462) belirtmiş olduğu gibi, psikolojik kaynaklar performans ve verimliliğin belirlenmesinde kritik önem taşımaktadır; mevcut çalışma da liderliğin psikolojik sermayeyi zenginleştiren etik boyutu üzerine, yani güçlü bir pozitif psikolojik kaynağa odaklanmıştır. Bireylerin iş yerlerindeki zorlukların ve belirsizliklerin üstesinden gelmek için kullandıkları bu kaynaklar, ayrıca onların performanslarını da arttıracaktır. Bu çalışma etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkilerini Çin'de sınanan Ma vd. (2013: 1409-1419) ve Walumbwa vd. (2011: 204-213)'nin çalışmalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Kendilerinin çalışmalarında psikolojik sermayenin boyutlarından bir tanesi olan öz yetkinlik, aracı rolün incelenmesinde psikolojik bir kaynak olarak ele alınmıştır. Avolio ve diğerleri (1999: 441-462) ayrıca psikolojik sermayenin dört boyutu olan öz yetkinlik, umut, iyimserlik ve dirençliliği de gözler önüne sermişlerdir; dolayısıyla bu çalışmada da etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin analizi



için psikolojik sermayenin her dört boyutu değerlendirilmiştir. Deneysel sonuçlar da etik liderliğin, astların psikolojik sermayesi ile pozitif bağlantılara sahip olduğunu ( $b=0,55$ ) göstermiştir. Bu durum, liderin adil davranış, ilişkilerinde rasyonel olması, destek vermesi, etik kararlar alması, başkalarına ilgi göstermesi, çalışanları güçlendirmesi, ödüller ve cezalar vermesi gibi tavırları ile bireylerin öz yetkinliklerini, umutlarını, iyimserliklerini ve dirençliliklerini yükselttiğini, sonuçta da çalışanların yaratıcı düşüncelerinin ve performanslarının da gelişimini tetiklediğini göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda etik liderliğin yaratıcılık ( $b=0,066$ ) ve performans (iş tanımındaki rol için  $b=0,061$ ; ekstra rol için  $b=0,154$ ) üzerindeki psikolojik sermaye aracılığıyla kurduğu dolaylı etkilerin varlığını da tasdik etmektedir. Bunlara ek olarak, etik liderliğin yaratıcılık ( $b=0,35$ ) ve performans (iş tanımındaki rol için  $b=0,21$ ; ekstra rol için  $b=0,15$ ) ile doğrudan ve pozitif bağlantıları olduğu da görülmüştür.

İkinci olarak, LMX'in her zaman önemli bir kişiler arası özelliği olduğu, liderleri ve astlarını bu tip alışveriş ilişkilerine teşvik ettiği ve bu noktalarda liderlerden gelen destek ve iyiliklerin astlar arasında bir karşılık verme ihtiyacı duygusunu doğurduğu, bu nedenle de çabalarını kullanarak daha iyi sonuçlar elde etmeye çalıştıkları düşünülmüştür. LMX üzerine yapılan çalışmalar, Güney Asya'da yaratıcılık ve performans için aracı rolünün belirlenmesinde, deneysel kanıtlar sunmamıştır. Etik liderlik bu bağlamda LMX ( $b=0,32$ ) ile pozitif bağlantılar göstermiştir. Walumbwa ve diğerleri (2011: 204 – 213), Chan ve Mak (2012: 285 – 301) ve Volmer ve diğerlerinin (2012: 456 – 465) bulguları ile paralel olarak, bu çalışmanın sonuçları da LMX'in etik liderlik ve yaratıcılık ( $b=0,032$ ), etik liderlik ve iş tanımındaki rol performansı ( $b=0,077$ ) ve etik liderlik ve ekstra rol performansı ( $b=0,08$ ) arasındaki ilişkileri aracılendirici role sahip olduğu fikrini desteklemektedir.

Üçüncü olarak, elde edilen deneysel bulgular etik liderlik ve çalışanların içe yönelik motivasyonları ( $b=0,31$ ) arasında pozitif bağlantılar olduğu fikrini büyük ölçüde desteklemekte olup, bu durum etik davranan, astlarının ilgilerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, onlara ayrımcılık gözetmeden destek veren ve etik kararlar vererek gelişimlerine katkıda bulunacak fırsatlar sunan liderlerin içe yönelik motivasyon kaynakları rolünü oynadıklarını ortaya koymaktadır. Literatürde de belirtildiği üzere (örn. Tu ve Lu, 2014: 1-16; Yidong ve Xinxin, 2013: 441-455; Zhang ve Bartol, 2010: 107-128), bu çalışma içe yönelik motivasyonun yaratıcılık ( $b=0,09$ ) ve

iş tanımındaki rol performansı ( $b=0,20$ ) üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Öte yandan, içe yönelik motivasyonun ekstra rol performansı üzerindeki etkisi zayıf ve anlamsız bulunmuştur. Bu çalışmada, içe yönelik motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin hem yaratıcı işlerinde hem de resmi iş faaliyetlerinde daha iyi faaliyetler gösterdiği ortaya konmuştur. Dahası, elde edilen sonuçlar etik liderliğin içe yönelik motivasyon konusunda önemli bir öncülü teşkil ettiğini, yaratıcılığa ( $b=0,028$ ) ve iş tanımındaki rol performansına ( $b=0,062$ ) katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. İçe yönelik motivasyon ekstra rol performansı ile bağlantılandırılmadığından, etik liderliğin çalışanların ekstra rol performansı üzerindeki etkisini de aracılıdırmamaktadır.

## **6.2. Uygulamalar**

Çalışmanın katkısını sağlayan kuramsal ve pratik uygulamalar aşağıda verilmektedir.

### **6.2.1. Kuramsal Uygulamalar**

Bu çalışmanın bulguları, çalışanların işlerinde elde ettikleri sonuçlara ilişkin olarak etik liderlik ve performans üzerine yapılmış olan araştırma çalışmalarını genişletmek adına kullanılabilir. Çalışmanın literatüre olan anahtar katkısı, etik liderliğin çalışanların yaratıcılıklarını ve performanslarını etkilediği psikolojik ve ilişkisel süreçleri temel almasıdır. Brown ve diğerleri, sosyal alışveriş kuramı (SET) ve sosyal öğrenme kuramının (SLT) bir mekanizmayı teşkil ederek etik liderlerin astlarını bu şekilde etkilediğini öne sürmüşlerdir. Söz konusu bu kuramlaştırmaya paralel olarak, bu çalışmada da psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyonun, etik liderlik ile çalışanların performans sonuçları arasındaki ilişkiyi tanımlamada önemli olduğu söylenebilir. Bu nedenle, mevcut çalışma deneysel sınama ve hipotezi kurulan ilişkileri destekleme yönleri ile var olan literatüre katkıda bulunmaktadır.

İkinci olarak, Salancik ve Pfeffer (1977: 427–456) sosyal bilgi işleme kuramının (SIP) davranış gelişiminde kullanılabilecek bir mekanizma olduğunu; iş veya işyeri bağlamına ilişkin eğilimlerden ziyade olgular, olaylar ve iş yeri ortamında edinilen çıkarımların çalışanların davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmüşlerdir.

Çalışmada elde edilen deneysel bulgular da SIP kuramının, etik liderlerin astlarına psikolojik sermaye kazandırma ve bu sermayeyi geliştirme noktasında yardımcı, önemli bir mekanizma olduğunu, bu şekilde yaratıcılıklarına ve performanslarına da katkıda bulunduğunu doğrulamaktadır. Dahası, bulgular aynı zamanda SLT tabanındaki psikolojik süreçler için de deneysel destek vermişlerdir; etik liderler astlarının psikolojik sermayelerini bu sayede geliştirmektedirler. Üçüncü olarak ise sosyal alışveriş kuramından yola çıkılan bu çalışmada, etik liderlik ile LMX arasında önemli bağlantılar olduğu çıkarımları gözlemlenmiştir. Buna göre, sosyal alışveriş süreci, etik liderliği LMX'in öncülü olarak tanımlayan birincil mekanizma olup, çalışanların yaratıcılıklarına, iş tanımlarındaki rol performanslarına ve ekstra rol performanslarına katkıda bulunmaktadır.

Dördüncü olarak, bu çalışma üç adet ara değişkeni göz önüne alır; bunlar psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyondur. Doğrudan bağlantıların yanı sıra bazı aracılardır mekanizmalar olduğu; tüm mekanizmaların eşit olmadığı ancak yine de bireylere ve/veya bağlamlara bağlı olarak ne kadar güçlü veya ne kadar etkili olduklarında değişiklikler olduğu varsayılmıştır. Örneğin, düşük düzeyde umut, dirençlilik, iyimserlik ve/veya öz yetkinliğe sahip olan bireyler, iş performanslarını sergilerken liderlerinden daha çok desteğe ihtiyaç duyabilirler; öte yandan psikolojik sermaye seviyesi daha yüksek olan bireyler, psikolojik sermaye seviyesi daha düşük olanlara kıyasla etik liderlerinin yardımına daha az muhtaçtır. Benzer biçimde, LMX düzeyinin yüksek olması, bireylerin kendilerini, kişiler arası ilişkiler kurmak için daha az istek sahibi olanlara kıyasla, daha sosyal olarak algılamalarına yol açar. Bunlara ek olarak, işini anlamlı ve keyifli bulan bir çalışan, örgütsel değerlere daha bağlı olacak ve işlerinden keyif almayan ya da az keyif alan bireylere nazaran daha iyi sonuçlar elde edecektir. Bu örnekler çalışanların karakteristiklerine bağlı olan söz konusu üç mekanizmanın ne kadar önemli olduğuna ışık tutar.

Son olarak, çalışmanın etik liderlik dışındaki kuramsal uygulamaları, etik liderlik ile psikolojik sermayeler, ilişkiler ve yaratıcılık kavramlarını entegre eden ve henüz oluşmakta olan araştırma alanlarına da katkıda bulunmaktadır. Bu çalışma belirli bir liderlik biçiminin psikolojik sermaye, LMX ve çalışanların sonuçları açılarından nasıl bir önem taşıdığını incelediğinden, etik liderliğin psikolojik kaynaklar, bilişsel ve sosyal süreçleri de kapsayan mekanizmalar ile çalışanların performans davranışları

arasında nasıl bağlantıları olduğunun öneminin de altını çizmektedir. Ayrıca, daha önce yapılan ve etik liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalar, psikolojik sermayenin yalnızca öz yetkinlik boyutuna aracı gözüyle bakmışlardır. Son zamanlarda yapılan birkaç çalışma (örn. Avey vd., 2011: 17-28; Rego vd., 2012: 429-437) psikolojik sermayeye yaratıcılığın öncülü olarak destek verdiği için, bu çalışmada da psikolojik sermaye bireysel boyutlarından ziyade, başlı başına bir aracı olarak ele alınmıştır. Dahası, önceki çalışmalar ya batı ülkelerinde ya da Doğu Asya ülkelerinde yürütülmüşken, bu çalışma etik liderlik ile yaratıcılık ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri Güney Asya (Pakistan) bağlamında incelemiştir; bu nedenle de literatüre Pakistan bağlamında ortaya koymuş olduğu deneysel ispatlar ile katkıda bulunduğu söylenebilir.

### **6.2.2. Pratik Uygulamalar**

Çalışmanın bulguları örgütlerdeki liderler ve üst yönetim için çeşitli ve önemli anlamlar taşımaktadır. Öncelikle, sonuçlar açık bir biçimde büyümekte olan sosyal beklentilerin ve standartların etik yönetim biçimi halinde karşılanması gerektiğini; artan psikolojik sermayenin, LMX'in, yaratıcılığın ve performansa erişimin ise karşılıklı olarak münhasır olmadığını göstermektedir. Aksine, etik liderlik birkaç sonucu pekiştirir. Bu sonuçlar örgütlerde artan yaratıcılık ve performans şeklinde tezahür edebileceği gibi, çalışanların yüksek düzeydeki psikolojik sermayeleri biçiminde de görülebilir. Şirketlerdeki kurumsal etik arayışı dâhilinde, üst yönetimin ve liderlerin rol modelleri olarak davranması gerekir; etik liderlik davranışları sergilendiği zaman çalışanların da etik iş davranışları göstermesi beklenecektir.

İkinci olarak, çalışmada elde edilen bulgular, çalışanların yaratıcılıkları ve performansları belirlenirken, liderlerin ve yöneticilerin de hem astlarının psikolojik kaynaklarına, hem de etkileşim ilişkilerinin doğasına ve ne kadar güçlü olduğuna, ayrıca çalışanlarının içe yönelik motivasyonlarının düzeyine de odaklanması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Liderler psikolojik sermayeyi arttırdıkça, kuvvetli lider – üye etkileşimleri kurdukça ve içe yönelik motivasyonu geliştirdikçe, çalışanlar da işlerinde daha çok çaba gösterecek, dolayısıyla yaratıcılıklarını ve iş tanımlarındaki rol performanslarını arttırmış olacaklardır.

Üçüncü olarak, sonuçlar etik liderliğin yalnızca etik ile ilişkili sonuçlar için bir kaynak değil, aynı zamanda yüksek düzeyde performansa erişmek için de bir araç teşkil ettiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgütler de liderleri ve astlarını seçip eğitirken bu çıkarımı faydalı bulabilirler. Bu şekilde yönetimin etik davranışları, değerli çalışanlar ortaya çıkaracaktır. Eğitim programları çalışanların eğitilmesi ve işle ilgili daha iyi performans göstermeleri için geliştirilmesi amaçlarını taşıdığından, bu çalışma da var olan eğitim programların etik liderlik ilkeleri ile donatılması gerektiğini, böylelikle yalnızca iş performansının değil öz yetkinliğin, umudun, iyimserliğin, dirençliliğin, alışveriş ilişkilerinin ve içe yönelik motivasyonun da artacağına, bu şekilde çalışanların hem yaratıcılıklarının hem de ekstra rol performanslarının gelişeceğini altını çizmiştir.

Son olarak, psikolojik sermayenin çalışanların yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkisi, üst yönetimin de çalışanların psikolojik kaynaklarını zenginleştirmek için etik liderlik davranışları sergilemesi gerektiğini gösterir. Bu şekilde psikolojik sermaye çalışanların daha yaratıcı çözümler bulmasını ve performanslarının artmasını sağlayacak, uzun vadede de örgütlerin hem operasyonel hem de finansal performanslarını iyileştirecektir (Shin vd., 2014: 12). Etik liderlik çalışanların iş yerindeki davranışlarını değiştirmeye odaklandığında, örgütsel değişim ile tanımlanabilir ve etik ortamın geliştirilmesi için de gerekli bir öğedir. Bu da etik liderlik standartlarının uygulanması ile gerçekleşecektir. Bu değişim süreci yavaş yavaş olur ve hem zamana, hem stratejik kaynaklara olan ihtiyacı da beraberinde getirir. Bu nedenle, üst yönetimin de etik liderliği uzun vadeli örgütsel ve yönetsel gündemin temel bir bileşeni olarak görmesi gerekir. Örgütler bu şekilde hem finansal hem de finansal olmayan faydalar elde edebilir ve bunu da çalışanların artan yaratıcılık ve performans seviyeleri ile elde ederler.

### **6.3. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalara İlişkin Öneriler**

Literatüre değerli katkılarda bulunması ve hem kuramsal hem de pratik uygulamalara sahip olmasının yanı sıra, bu çalışmanın yukarıda belirtilmeyen, kapsamı ve faktörleri bağlamında bazı sınırlamaları da bulunmaktadır. Çalışma, etik liderlik, yaratıcılık ve pozitif psikoloji literatürü için önemli katkılar sağlamaktadır, çünkü etik liderlik biçimini ve psikolojik sermaye, LMX, yaratıcılık, motivasyon ve çalışan

performansı ile bağlantılarını mercek altına almıştır. Doğrudan bağlantıların da ötesine geçen bu çalışmada, etik liderliğin çalışanların yaratıcılığı ve performansları üzerinde, psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyon aracılığı ile sahip olduğu aracılendirilmiş etkisi gösterilmiş ve sınanmıştır. Ancak, önemli katkılarının yanı sıra, bazı sınırlılıkları da vardır.

Öncelikle, çalışma doğası gereği kesitseldir; bu da hipotezleri kurulan ilişkilerin sınanması için gereken verilerin tek bir dönemde toplandığı, dolayısıyla ilişkilerin anlaşılmasını sınırladığı anlamına gelmektedir. Kesitsel veri belirli bir zaman dilimindeki ilişkileri göz önüne serdiği için ilişkilerin tek yönlülüğü söz konusu olabilir. Bunun nedeni, etik liderliğin uzun vadede yaratıcılık ile sonuçlanmasından ziyade, çalışanların yüksek düzeyli yaratıcılıklarının ve psikolojik sermayelerinin, yönetimi etik liderlik biçimine yönlendirebileceği ihtimalidir. Dolayısıyla karşılıklı bir ilişkinin olup olmadığı ancak boylamsal bir yaklaşım ile doğrulanabilir. Gelecekte yapılacak olan çalışmaların önerdikleri ilişkiler daha uzun bir süreye yayılıyorsa ve aynı yönde kalmaya devam ediyorsa, bu çalışmadaki modeli deneysel olarak sınamaları adına boylamsal bir yaklaşım kullanmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca herhangi bir karşılıklı bağlantının olup olmadığının, bir başka deyişle, psikolojik sermayenin ve LMX'in, etik liderliğin öncülleri olup olmadığının sınanması da faydalı olacaktır.

İkinci olarak, her ne kadar örneklem boyutu (N=378) makul olsa ve hem doğrudan hem de aracılendirilmiş etkilerin test edilmesi için istatistiksel kriterleri karşılansa da, gelecekteki çalışmaların daha büyük örneklem, daha çeşitli örgütler ve daha farklı endüstriler ile çalışması önerilmektedir; bu şekilde daha yüksek düzeyde heterojenlik elde edilebilir ve bu çalışmadaki modelin sınanması söz konusu olduğunda daha tutarlı sonuçlar elde edilebilir. Üçüncü olarak, verilerin toplanması için uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Aynı modeli sınamak isteyen araştırmacıların rassal örnekleme ve/veya katmanlı örnekleme yöntemlerinden faydalanması, katılımcıların yanlı olmalarının önüne geçilmesi adına da önerilmektedir. Dördüncü olarak, çalışanların performansları kendi takdirleri uyarınca süpervizörleri tarafından değerlendirilmiştir; yani subjektif ölçümler kullanılmıştır. Bu da süpervizörlerin sevdiği kişilere daha yüksek, kişisel ilişkileri zayıf olanlara ise nispeten daha düşük puan vermelerine neden olabilir. Süpervizörlerin performans değerlendirmesindeki müdahalelerini ve taraflılıklarını mümkün olduğunca elimine etmek adına, iş

tanımındaki ve ekstra rollerdeki performansların ölçülmesi için objektif performans ölçümlerinin gerçekleştirilmesi tavsiye edilir.

Beşinci olarak, bu çalışmada yalnızca bireysel sonuçlar; yani yaratıcılık ve performans bağımlı değişkenler olarak incelenmiştir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda ise iş memnuniyeti, sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı (OCB), çalışan sadakati (EC) ve/veya devamsızlık ile finansal performans, firma repütasyonu ve/veya firmanın yenilikçiliği gibi örgütsel düzeydeki sonuçlar bunlara eklenebilir. Son olarak, bu çalışma yalnızca etik liderliğin çalışanların yaratıcılıkları ve performansları üzerinde sahip olduğu aracılıdırılmış etkiye odaklanmıştır. Araştırmacıların bu noktada psikolojik sermaye, LMX, etik ortam, süpervizörün sadakati ve/veya örgütsel kültür tarafından ılımlılaştırılan, etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisini geliştirmeleri ve test etmeleri desteklenmektedir. Gelecekteki çalışmalar aynı zamanda ılımlılaştırılan etkinin belirlenmesi kapsamında, firmanın özelliklerini ve çevresel koşulları da göz önünde bulundurabilirler.

## 7. SONUÇ

Bu çalışma etik liderlik, psikolojik sermaye ve LMX'in, çalışanların performansları ve yaratıcılıklarının belirlenmesinde oynadığı rolü incelemiştir. Daha spesifik olmak gerekirse, bu çalışmanın üç ana hedefi bulunmaktadır; öncelikle, etik liderliğin Pakistan'ın Pencap bölgesindeki sağlık sektörü çalışanlarının psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyonları üzerindeki etkilerini keşfetmek; ikinci olarak psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyonun, çalışanların performansı (hem kendilerine atanan hem de ekstra roller) ve yaratıcılık üzerindeki muhtemel etkilerini incelemek; üçüncü olarak ise etik liderliğin çalışanların performansı (hem kendilerine atanan hem de ekstra roller) ve yaratıcılık üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra, aracılıdırılmış etkilerinin de psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyonun potansiyel araçlar olarak göz önünde bulundurulması sureti ile değerlendirilmesidir.

Bu noktada, yapısal eşitlik modellemesinin (SEM) kısmi en küçük kare (PLS) türü kullanılarak (psikolojik sermaye, LMX ve içe yönelik motivasyon aracılığıyla) etik liderliğin iş tanımındaki rol performansı, ekstra rol performansı ve çalışanların yaratıcılığı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Bir öngörücü (bağımsız) değişken sayesinde tahmin edilen üç adet bağımlı değişken ve üç adet de aracı değişken olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, etik liderliğin çalışanların iş performansı ile yaratıcılıkları arasında genel olarak doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkiye; psikolojik sermaye, lider – üye etkileşimi (LMX) ve içe yönelik motivasyon üzerinden de dolaylı etkiye sahip olduğunu, öyle ki etik liderlik düzeyindeki artışın bağımlı değişkenlerin düzeyini de yükselteceğini gözler önüne sermiştir. Çalışanların içe yönelik motivasyonu dışındaki bağımlı değişkenler ile bu üç aracı değişken arasında pozitif bağlantılar olduğu gözlemlenmiştir. İçe yönelik motivasyon söz konusu olduğunda ise çalışanların ekstra rollerindeki performansları ile arasında anlamlı düzeyde bir bağlantı görülmemiştir. Dahası, içe yönelik motivasyon, etik liderliğin ekstra rol performansları üzerindeki etkisini de aracılıdırılmamıştır.



## 8. TEZ KAYNAKÇASI

- Abbas, M., U. Raja, W. Darr, D. Bouckenooghe, "Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *Journal of Management*, 2014/40 (7), ss. 1813-1830.
- Adair, J., (2004), *The John Adair handbook of management and leadership* (N. Thomas Ed.), Thorogood, London.
- Amabile, T. M., "The social psychology of creativity: A componential conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1983/45 (2), ss. 357-376.
- Amabile, T. M., "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 1988/10 (1), ss. 123-167.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 1996/39 (5), ss. 1154-1184.
- Anderson, J. C., D. W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 1988/103 (3), ss. 411-423.
- Aronson, E., "Integrating leadership styles and ethical perspectives", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2001/18 (4), ss. 244-256.
- Atkinson, R., L., R. C. Atkinson, E. E. Smith, D. J. Bem, S. Nolen-Hoeksema. (2000), *Hilgard's Introduction to Psychology* (Vol. 13), Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.
- Atwater, L., A. Carmeli, "Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work", *The Leadership Quarterly*, 2009/20 (3), ss. 264-275.
- Avey, J. B., F. Luthans, S. M. Jensen, "Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover", *Human Resource Management*, 2009/48 (5), ss. 677-693.
- Avey, J. B., F. Luthans, C. M. Youssef, "The additive value of positive psychological

- capital in predicting work attitudes and behaviors", *Journal of Management*, 2010/36 (2), ss. 430-452.
- Avey, J. B., J. L. Patera, B. J. West, "The implications of positive psychological capital on employee absenteeism", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006/13 (2), ss. 42-60.
- Avey, J. B., R. J. Reichard, F. Luthans, K. H. Mhatre, "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance", *Human Resource Development Quarterly*, 2011/22 (2), ss. 127-152.
- Avey, J. B., T. S. Wernsing, F. Luthans, "Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2008/44 (1), ss. 48-70.
- Avolio, B. J., B. M. Bass, D. I. Jung, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999/72 (4), ss. 441-462.
- Avolio, B. J., F. Luthans, F. O. Walumbwa. (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working Paper.
- Badran, M. A., C. M. Youssef-Morgan, L. Tetrick, S. Nkomo, "Psychological capital and job satisfaction in Egypt", *Journal of Managerial Psychology*, 2015/30 (3), ss. 354-370.
- Bandura, A., (1963), *Social learning and personality development*, International Thomson Publishing, USA.
- Bandura, A., (1971), *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York.
- Bandura, A., (1986), *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: USA.
- Bandura, A., E. A. Locke, "Negative self-efficacy and goal effects revisited", *Journal of Applied Psychology*, 2003/88 (1), ss. 87.

- Barclay, D., C. Higgins, R. Thompson, "The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies*, 1995/2 (2), ss. 285-309.
- Bass, B. M., (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M., (1990), *Handbook of Leadership (Vol. 3)*, The Free Press, New York.
- Bass, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 1991/18 (3), ss. 19-31.
- Bass, B. M., R. Bass. (2009), *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, Simon and Schuster, New York.
- Bass, B. M., R. E. Riggio. (2006), *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.
- Bass, B. M., D. A. Waldman, B. J. Avolio, M. Bebb, "transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group & Organization Management*, 1987/12 (1), ss. 73-87.
- Becker, T. E., M. C. Kernan, "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", *Human Performance*, 2003/16 (4), ss. 327-348.
- Bollen, K. A., "A new incremental fit index for general structural equation models", *Sociological Methods & Research*, 1989/17 (3), ss. 303-316.
- Boone, K. B., M. O. Pontón, R. L. Gorsuch, J. J. González, B. L. Miller, "Factor analysis of four measures of prefrontal lobe functioning", *Archives of Clinical Neuropsychology*, 1998/13 (7), ss. 585-595.
- Brown, M. E., L. K. Treviño, "Ethical leadership: A review and future directions", *The Leadership Quarterly*, 2006/17 (6), ss. 595-616.
- Brown, M. E., L. K. Treviño, D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005/97 (2), ss. 117-134.
- Burke, C. S., K. C. Stagl, C. Klein, G. F. Goodwin, E. Salas, S. M. Halpin, "What type

- of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis", *The Leadership Quarterly*, 2006/17 (3), ss. 288-307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York: USA.
- Butcher, W., "Ethical leadership: We can't shrink from our duty to set a moral example for others", *Executive Excellence*, 1997/14 ss. 5-6.
- Carlyle, T., (1993), *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1), University of California Press, California: USA.
- Chan, S. C., W.-m. Mak, "Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member Exchange (LMX)", *Asia Pacific Journal of Management*, 2012/29 (2), ss. 285-301.
- Chandler, D. J., "The perfect storm of leaders' unethical behavior: a conceptual framework", *International Journal of Leadership Studies*, 2009/5 (1), ss. 69-93.
- Chin, W. W., B. L. Marcolin, P. R. Newsted, "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study", *Information Systems Research*, 2003/14 (2), ss. 189-217.
- Chatfield, C., A. J. Collins. (1980), *Introduction to multivariate analysis*, Springer, New York.
- Chemers, M. M., (1997), *An integrative theory of leadership*, Psychology Press, New York.
- Cheng, B. S., L. F. Chou, T. Y. Wu, M. P. Huang, J. L. Farh, "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations", *Asian Journal of Social Psychology*, 2004/7 (1), ss. 89-117.
- Cogliser, C. C., C. A. Schriesheim, T. A. Scandura, W. L. Gardner, "Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes", *The Leadership Quarterly*, 2009/20 (3), ss. 452-465.
- Cropanzano, R., M. S. Mitchell, "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 2005/31 (6), ss. 874-900.

- Dadhich, A., K. T. Bhal, "Ethical leader behaviour and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviours", *Vikalpa*, 2008/33 (4), ss. 15-25.
- Davis, A. L., H. R. Rothstein, "The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis", *Journal of Business Ethics*, 2006/67 (4), ss. 407-419.
- Dawes, J., "The Relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence", *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 1999/10 ss. 65-75.
- De Hoogh, A. H., D. N. Den Hartog, "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study", *The Leadership Quarterly*, 2008/19 (3), ss. 297-311.
- Deci, E. L., R. M. Ryan, "The general causality orientations scale: Self-determination in personality", *Journal of Research in Personality*, 1985/19 (2), ss. 109-134.
- Dess, G. G., R. B. Robinson, "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, 1984/5 (3), ss. 265-273.
- Drazin, R., M. A. Glynn, R. K. Kazanjian, "Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective", *Academy of Management Review*, 1999/24 (2), ss. 286-307.
- Dusterhoff, C., J. B. Cunningham, J. N. MacGregor, "The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: applying a moral judgment perspective", *Journal of Business Ethics*, 2014/119 (2), ss. 265-273.
- Eagly, A. H., B. T. Johnson, "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 1990/108 (2), ss. 233-256.
- Eisenbeiss, S., D. van Knippenberg, C. Fahrbach, "Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance", *Journal of Business Ethics*, 2014/ss. 1-17.

- Elicker, J. D., P. E. Levy, R. J. Hall, "The role of leader-member exchange in the performance appraisal process", *Journal of Management*, 2006/32 (4), ss. 531-551.
- Elliot, A. J., M. A. Church, "A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997/72 (1), ss. 218-232.
- Erdogan, B., J. Enders, "Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships", *Journal of Applied Psychology*, 2007/92 (2), ss. 321.
- Erdogan, B., R. C. Liden, M. L. Kraimer, "Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture", *Academy of Management Journal*, 2006/49 (2), ss. 395-406.
- Fiedler, F. E. (1964). "A contingency model of leadership effectiveness", *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 1, ss. 149-190). ed. L. Berkowitz, New York: Academic Press Inc.
- Fiedler, F. E., "The contribution of cognitive resources and leader behavior to organizational performance", *Journal of Applied Social Psychology*, 1986/16 (6), ss. 532-548.
- Fiedler, F. E., J. E. Garcia. (1987), *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*, John Wiley & Sons, England.
- Fleener, J. W. (2006). "Trait Approach to Leadership", *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 830-832). ed. S. G. Rogelberg, New York: Sage Publications.
- Fredrickson, B. L., "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions", *American Psychologist*, 2001/56 (3), ss. 218-226.
- Gagné, M., E. L. Deci, "Self-determination theory and work motivation", *Journal of organizational behavior*, 2005/26 (4), ss. 331-362.

- Gagné, M., J. Forest, "The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate", 2008/49 (3), ss. 225-232.
- García-Goñi, M., A. Maroto, L. Rubalcaba, "Innovation and motivation in public health professionals", *Health Policy*, 2007/84 (2), ss. 344-358.
- Goldman, B. M., "Toward an understanding of employment discrimination claiming: An integration of organizational justice and social information processing theories", *Personnel Psychology*, 2001/54 (2), ss. 361-386.
- Goodnight, R. (2004). "Laissez-faire leadership", *Encyclopedia of Leadership* (ss. 755-771). ed. G. R. Goethals, G. J. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), London: SAGE Publications, Inc.
- Gooty, J., M. Gavin, P. D. Johnson, M. L. Frazier, D. B. Snow, "In the Eyes of the Beholder Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2009/15 (4), ss. 353-367.
- Gosling, S. D., P. J. Rentfrow, W. B. Swann, "A very brief measure of the Big-Five personality domains", *Journal of Research in Personality*, 2003/37 (6), ss. 504-528.
- Gountas, S., J. Gountas, "How the 'warped' relationships between nurses' emotions, attitudes, social support and perceived organizational conditions impact customer orientation", *Journal of Advanced Nursing*, 2016/72 (2), ss. 283-293.
- Graeff, C. L., "Evolution of situational leadership theory: A critical review", *The Leadership Quarterly*, 1997/8 (2), ss. 153-170.
- Graen, G. B., T. A. Scandura, "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, 1987/9 (1), ss. 175-208.
- Graen, G. B., M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, 1995/6 (2), ss. 219-247.

- Grant, A. M., "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity", *Journal of Applied Psychology*, 2008/93 (1), ss. 48-58.
- Grant, A. M., J. W. Berry, "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity", *Academy of Management Journal*, 2011/54 (1), ss. 73-96.
- Gu, Q., T. L.-P. Tang, W. Jiang, "Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader–Member Exchange (LMX) in the Chinese Context", *Journal of Business Ethics*, 2013/126 (3), ss. 513-529.
- Gumusluoglu, L., A. Ilsev, "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, 2009/62 (4), ss. 461-473.
- Guo, Y., J. Liao, S. Liao, Y. Zhang, "The mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2014/42 (5), ss. 731-741.
- Gupta, V., D. S. Singh. (2010). *Impact of leader behaviors on employee creativity: Exploring the role of work motivation, positive psychological capital, and justice perceptions*. Indian Institute of Management.
- Hair-Jr, J. F., R. P. Bush, D. J. Ortinau. (2006), *Marketing Research: Within a Changing Information Environment* (3 ed.), Tata McGraw-Hill/Irwin, New Dehli, India.
- Harris, K. J., A. R. Wheeler, K. M. Kacmar, "Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance", *The Leadership Quarterly*, 2009/20 (3), ss. 371-382.
- Hein, V., M. Müür, A. Koka, "Intention to be physically active after school graduation and its relationship to three types of intrinsic motivation", *European Physical Education Review*, 2004/10 (1), ss. 5-19.
- Henderson, D. J., R. C. Liden, B. C. Glibkowski, A. Chaudhry, "LMX differentiation:



- A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes", *The Leadership Quarterly*, 2009/20 (4), ss. 517-534.
- Hersey, P., K. H. Blanchard, D. E. Johnson. (2012), *Management of organizational behavior* (10 ed.), Pearson, New York.
- Hersey, P., K. H. Blanchard, W. E. Natemeyer, "Situational leadership, perception, and the impact of power", *Group & Organization Management*, 1979/4 (4), ss. 418-428.
- Hobfoll, S. E., "Social and psychological resources and adaptation", *Review of General Psychology*, 2002/6 (4), ss. 307.
- House, R. J., "A path goal theory of leader effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1971/16 (3), ss. 321-339.
- House, R. J., "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory", *The Leadership Quarterly*, 1996/7 (3), ss. 323-352.
- House, R. J., T. R. Mitchell, "Path-goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, 1975/3 ss. 81-97.
- Hu, J., R. C. Liden, "Relative leader–member exchange within team contexts: how and when social comparison impacts individual effectiveness", *Personnel Psychology*, 2013/66 (1), ss. 127-172.
- Hui, C., K. S. Law, Z. X. Chen, "A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1999/77 (1), ss. 3-21.
- Hulland, J., "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, 1999/20 (2), ss. 195-204.
- Hutcheson, G. D., N. Sofroniou. (1999), *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*, Sage, London.
- Jansen, J. J., F. A. Van Den Bosch, H. W. Volberda, "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents

- and environmental moderators", *Management Science*, 2006/52 (11), ss. 1661-1674.
- Janssen, O., N. W. Van Yperen, "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 2004/47 (3), ss. 368-384.
- Jeronimus, B. F., H. Riese, R. Sanderman, J. Ormel, "Mutual reinforcement between neuroticism and life experiences: A five-wave, 16-year study to test reciprocal causation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2014/107 (4), ss. 751-764.
- Joreskog, K. G., D. Sorbom. (1993), LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language, Scientific Software International, IL: USA.
- Kaiser, H. F., "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, 1974/39 (1), ss. 31-36.
- Kalshoven, K., D. N. Den Hartog, A. H. De Hoogh, "Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure", *The Leadership Quarterly*, 2011/22 (1), ss. 51-69.
- Kalshoven, K., D. N. Den Hartog, A. H. De Hoogh, "Ethical leadership and follower helping and courtesy: Moral awareness and empathic concern as moderators", *Applied Psychology*, 2013/62 (2), ss. 211-235.
- Karanika-Murray, M., K. J. Bartholomew, G. A. Williams, T. Cox, "Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences on work characteristics and employee psychological health", *Work & Stress*, 2015/29 (1), ss. 57-74.
- Kehr, H. M., "Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition", *Academy of Management Review*, 2004/29 (3), ss. 479-499.
- Kellerman, B., (1986), Political leadership: A source book, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, USA.
- Kim, J.-G., S.-Y. Lee, "Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job

- satisfaction", *Asian Journal of Technology Innovation*, 2011/19 (2), ss. 233-247.
- Kim, W. G., R. A. Brymer, "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance", *International Journal of Hospitality Management*, 2011/30 (4), ss. 1020-1026.
- Kock, N., G. Lynn, "Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations", *Journal of the Association for Information Systems*, 2012/13 (7), ss. 546-580.
- Kock, N., "Using WarpPLS in e-collaboration studies: What if I have only one group and one condition?", *International Journal of e-Collaboration*, 2013/9 (3), ss. 1-12.
- Kock, N., (2015), WarpPLS 5.0 User Manual, ScriptWarp Systems, Texas, USA.
- Kraimer, M. L., S. J. Wayne, R. A. Jaworski, "Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment", *Personnel Psychology*, 2001/54 (1), ss. 71-99.
- Krishnan, A., L. J. Williams, A. R. McIntosh, H. Abdi, "Partial Least Squares (PLS) methods for neuroimaging: a tutorial and review", *Neuroimage*, 2011/56 (2), ss. 455-475.
- Lane, C., A. Glassman, "Bigger and better? Scaling up and innovation in health aid", *Health Affairs*, 2007/26 (4), ss. 935-948.
- Larbi, G., "Assessing infrastructure for managing ethics in the public service in Ethiopia: challenges and lessons for reformers", *International Review of Administrative Sciences*, 2001/67 (2), ss. 251-262.
- Law, K. S., H. Wang, C. Hui, "Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance", *Asia Pacific Journal of Management*, 2010/27 (4), ss. 625-646.
- Lee, J., "Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness", *Journal of Managerial Psychology*, 2008/23 (6), ss. 670-687.
- Lewin, K., "The dynamics of group action", *Educational Leadership*, 1944/1 (4), ss. 195-200.

- Lewin, K., R. Lippitt, R. K. White, "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates"", *The Journal of Social Psychology*, 1939/10 (2), ss. 269-299.
- Lewis, C. W., S. C. Gilman. (2005), *The ethics challenge in public service: A problem-solving guide* (2nd ed.), Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lifeng, Z., "Effects of Psychological Capital on Employees' Job Performance, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", *Acta Psychologica Sinica*, 2007/39 (2), ss. 328-334.
- Likert, R., "System 4: A resource for improving public administration", *Public Administration Review*, 1981/41 (6), ss. 674-678.
- Liu, D., H. Liao, R. Loi, "The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity", *Academy of Management Journal*, 2012/55 (5), ss. 1187-1212.
- Lussier, R., C. Achua. (2015), *Leadership: Theory, application, & skill development*, Thomson South-Western, Canada.
- Luthans, F., "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 2002/23 (6), ss. 695-706.
- Luthans, F., J. B. Avey, B. J. Avolio, S. J. Peterson, "The development and resulting performance impact of positive psychological capital", *Human Resource Development Quarterly*, 2010/21 (1), ss. 41-67.
- Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey, S. M. Norman, "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology*, 2007/60 (3), ss. 541-572.
- Luthans, F., B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, W. Li, "The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance", *Management and Organization Review*, 2005/1 (2), ss. 249-271.
- Luthans, F., K. W. Luthans, B. C. Luthans, "Positive psychological capital: Beyond human and social capital", *Business Horizons*, 2004/47 (1), ss. 45-50.
- Luthans, F., S. M. Norman, B. J. Avolio, J. B. Avey, "The mediating role of

- psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship", *Journal of Organizational Behavior*, 2008/29 (2), ss. 219-238.
- Luthans, F., C. M. Youssef, "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 2004/33 (2), ss. 143-160.
- Luthans, F., C. M. Youssef, B. J. Avolio. (2007), *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press Oxford.
- Ma, Y., W. Cheng, B. A. Ribbens, J. Zhou, "Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2013/41 (9), ss. 1409-1419.
- Maruyama, G., (1998), *Basics of structural equation modeling*, SAGE Publications, Thousand Oaks: CA, USA.
- Mahsud, R., G. Yukl, G. Prussia, "Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality", *Journal of Managerial Psychology*, 2010/25 (6), ss. 561-577.
- Maslow, A. H., "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 1943/50 (4), ss. 370-396.
- Mayer, D. M., K. Aquino, R. L. Greenbaum, M. Kuenzi, "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership", *Academy of Management Journal*, 2012/55 (1), ss. 151-171.
- Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, R. B. Salvador, "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009/108 (1), ss. 1-13.
- Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. L. Greenbaum, "Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate", *Journal of Business Ethics*, 2010/95 (1), ss. 7-16.
- Moti, U. G., "The public sector and ethical transformation: Issues and implications for

- the bureaucracy", *TIJ's Research Journal of Social Science & Management*, 2013/2 (10), ss. 1-24.
- Mount, M. K., M. R. Barrick, "The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1995/13 (3), ss. 153-200.
- Mumford, M. D., S. B. Gustafson, "Creativity syndrome: Integration, application, and innovation", *Psychological Bulletin*, 1988/103 (1), ss. 27-43.
- Mumford, M. D., G. M. Scott, B. Gaddis, J. M. Strange, "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *The Leadership Quarterly*, 2002/13 (6), ss. 705-750.
- Nayak, A., "Experiencing creativity in organisations: A practice approach", *Long Range Planning*, 2008/41 (4), ss. 420-439.
- Norman, S. M., J. B. Avey, J. L. Nimnicht, N. G. Pigeon, "The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2010/ss.
- Nunally, J., (1978), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- Ogunfowora, B., "It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes", *Human Relations*, 2014/67 (12), ss. 1467-1490.
- Oldham, G. R., A. Cummings, "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, 1996/39 (3), ss. 607-634.
- Parjanen, S. (2012). *Creating possibilities for collective creativity. Brokerage Functions in Practice-Based Innovation*. (PhD), Acta Universitatis Lappeenrantaensis, Finland.
- Patall, E. A., H. Cooper, J. C. Robinson, "The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: a meta-analysis of research findings", *Psychological Bulletin*, 2008/134 (2), ss. 270.
- Prajogo, D. I., C. M. McDermott, "The relationship between total quality management practices and organizational culture", *International Journal of Operations &*

*Production Management*, 2005/25 (11), ss. 1101-1122.

- Peterson, S. J., F. Luthans, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, Z. Zhang, "Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach", *Personnel Psychology*, 2011/64 (2), ss. 427-450.
- Piccolo, R. F., R. Greenbaum, D. N. d. Hartog, R. Folger, "The relationship between ethical leadership and core job characteristics", *Journal of Organizational Behavior*, 2010/31 (2-3), ss. 259-278.
- Piccolo, R. F., R. L. Greenbaum, G. Eissa. (2012). "Ethical leadership and core job characteristics: Designing jobs for employee well-being", *Work and Quality of Life* (ss. 291-305). Springer.
- Radaelli, G., E. Lettieri, M. Mura, N. Spiller, "Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects", *Creativity and Innovation Management*, 2014/23 (4), ss. 400-414.
- Rego, A., F. Machado, S. Leal, M. P. E. Cunha, "Are hopeful employees more creative? An empirical study", *Creativity Research Journal*, 2009/21 (2-3), ss. 223-231.
- Rego, A., F. Sousa, C. Marques, M. P. e. Cunha, "Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity", *Journal of Business Research*, 2012/65 (3), ss. 429-437.
- Reiter-Palmon, R., J. J. Illies, "Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective", *The Leadership Quarterly*, 2004/15 (1), ss. 55-77.
- Resick, C. J., P. J. Hanges, M. W. Dickson, J. K. Mitchelson, "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership", *Journal of Business Ethics*, 2006/63 (4), ss. 345-359.
- Rodwell, J. J., R. Kienzle, M. A. Shadur, "The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communications", *Human Resource Management*, 1998/37 (3-4), ss. 277-293.

- Rosenfeld, L. B., T. G. Plax, "Personality determinants of autocratic and democratic leadership", *Communications Monographs*, 1975/42 (3), ss. 203-208.
- Rothmann, S., E. P. Coetzer, "The big five personality dimensions and job performance", *SA Journal of Industrial Psychology*, 2003/29 (1), ss. 68-74.
- Ruiz, P., C. Ruiz, R. Martínez, "Improving the "Leader-Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response", *Journal of Business Ethics*, 2011/99 (4), ss. 587-608.
- Ryan, R. M., E. L. Deci, "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, 2000/25 (1), ss. 54-67.
- Ryan, R. M., E. L. Deci, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 2000/55 (1), ss. 68-78.
- Salancik, G. R., J. Pfeffer, "An examination of need-satisfaction models of job attitudes", *Administrative Science Quarterly*, 1977/22 (3), ss. 427-456.
- Santos, J. R. A., "Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales", *Journal of Extension*, 1999/37 (2), ss. 1-5.
- Saunders, M., P. Lewis, A. Thornhill. (2007), *Research methods for business students* (4th ed.), Pearson Hill, Edinburgh Gate, England.
- Scandura, T. A., E. A. Williams, "Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research", *Academy of Management Journal*, 2000/43 (6), ss. 1248-1264.
- Schreiber, J. B., A. Nora, F. K. Stage, E. A. Barlow, J. King, "Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review", *The Journal of Educational Research*, 2006/99 (6), ss. 323-338.
- Schriesheim, C. A., B. J. Bird, "Contributions of the Ohio state studies to the field of leadership", *Journal of Management*, 1979/5 (2), ss. 135-145.
- Seligman, M. E., M. Csikszentmihalyi, "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, 2000/55 (1), ss. 5-14.
- Shalley, C. E., L. L. Gilson, T. C. Blum, "Matching creativity requirements and the



- work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave", *Academy of Management Journal*, 2000/43 (2), ss. 215-223.
- Shin, S. J., J. Zhou, "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, 2003/46 (6), ss. 703-714.
- Shin, Y., S. Y. Sung, J. N. Choi, M. S. Kim, "Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate", *Journal of Business Ethics*, 2014/ss. 1-15.
- Simola, S. K., J. Barling, N. Turner, "Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care", *The Leadership Quarterly*, 2010/21 (1), ss. 179-188.
- Simon, H. A., "Motivational and emotional controls of cognition", *Psychological Review*, 1967/74 (1), ss. 29.
- Snyder, C. R., "Hope theory: Rainbows in the mind", *Psychological Inquiry*, 2002/13 (4), ss. 249-275.
- Spreitzer, G. M., "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 1995/38 (5), ss. 1442-1465.
- Staufenbiel, T., C. Hartz, "Organizational Citizenship Behavior: Development and validation of a measurement instrument", *Diagnostica*, 2000/46 (2), ss. 73-83.
- Stogdill, R. M., "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", *The Journal of Psychology*, 1948/25 (1), ss. 35-71.
- Stogdill, R. M., (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York.
- Tautila, V. P., J. Suomala, R. Siltala, S. Keskinen, "Framework to study the social innovation networks", *European Journal of Innovation Management*, 2006/9 (3), ss. 312-326.
- Tauer, J. M., J. M. Harackiewicz, "The effects of cooperation and competition on intrinsic motivation and performance", *Journal of Personality and Social*

*Psychology*, 2004/86 (6), ss. 849-861.

- Tenbrunsel, A. E., K. Smith-Crowe, E. E. Umphress, "Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations", *Social Justice Research*, 2003/16 (3), ss. 285-307.
- Thompson, J. A., J. S. Bunderson, "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract", *Academy of Management Review*, 2003/28 (4), ss. 571-586.
- Tjosvold, D., C. Hui, Z. Yu, "Conflict management and task reflexivity for team in-role and extra-role performance in China", *International Journal of Conflict Management*, 2003/14 (2), ss. 141-163.
- Toor, S.-u.-R., G. Ofori, "Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture", *Journal of Business Ethics*, 2009/90 (4), ss. 533-547.
- Tremblay, M., J. Cloutier, G. Simard, D. Chênevert, C. Vandenberghe, "The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance", *The International Journal of Human Resource Management*, 2010/21 (3), ss. 405-433.
- Treviño, L. K., M. Brown, L. P. Hartman, "A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite", *Human Relations*, 2003/56 (1), ss. 5-37.
- Trevino, L. K., L. P. Hartman, M. Brown, "Moral Person and Moral Manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", *California Management Review*, 2000/42 (4), ss. 128-142.
- Tu, Y., X. Lu, "Do Ethical Leaders Give Followers the Confidence to Go the Extra Mile? The Moderating Role of Intrinsic Motivation", *Journal of Business Ethics*, 2014/ss. 1-16.
- Tugade, M. M., B. L. Fredrickson, B. L. Feldman, "Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health", *Journal of Personality*, 2004/72 (6), ss. 1161-1190.

- Usta, A., "Kamu görevlilerinin etik amaç ve ahlaki yükümlülüğüne yönelik bir değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010/ (468), ss. 159-181.
- Usta, A., "Kamu örgütlerinde meslek etiği ve çalışma ahlaki üzerine bir değerlendirme", *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 2012/17 (1), ss. 403-421.
- van Gils, S., N. Van Quaquebeke, D. van Knippenberg, M. van Dijke, D. De Cremer, "Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness", *The Leadership Quarterly*, 2015/26 (2), ss. 190-203.
- Volmer, J., D. Spurr, C. Niessen, "Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement", *The Leadership Quarterly*, 2012/23 (3), ss. 456-465.
- Walumbwa, F. O., R. Cropanzano, B. M. Goldman, "How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives", *Personnel Psychology*, 2011/64 (3), ss. 739-770.
- Walumbwa, F. O., D. M. Mayer, P. Wang, H. Wang, K. Workman, A. L. Christensen, "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011/115 (2), ss. 204-213.
- Walumbwa, F. O., J. Schaubroeck, "Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety", *Journal of Applied Psychology*, 2009/94 (5), ss. 1275.
- Wang, H., K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, Z. X. Chen, "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 2005/48 (3), ss. 420-432.
- Wang, H., Y. Sui, F. Luthans, D. Wang, Y. Wu, "Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes", *Journal of Organizational Behavior*, 2014/35 (1), ss. 5-21.

- Wang, X.-H., Y. Fang, I. Qureshi, O. Janssen, "Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives", *Journal of organizational behavior*, 2015/36 (3), ss. 403-420.
- Watson, E., "Who or what creates? A conceptual framework for social creativity", *Human Resource Development Review*, 2007/6 (4), ss. 419-441.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, R. C. Liden, "Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 1997/40 (1), ss. 82-111.
- White, R., R. Lippitt, "Leader behavior and member reaction in three social climates", *Group Dynamics*, 1968/318-335 ss. 385.
- Williams, L. J., S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 1991/17 (3), ss. 601-617.
- Winston, B. E., K. Patterson, "An integrative definition of leadership", *International Journal of Leadership Studies*, 2006/1 (2), ss. 6-66.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, R. W. Griffin, "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, 1993/18 (2), ss. 293-321.
- Xu, A. J., R. Loi, L. W. Lam, "The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence", *The Leadership Quarterly*, 2015/26 (5), ss. 763-774.
- Yidong, T., L. Xinxin, "How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation", *Journal of Business Ethics*, 2013/116 (2), ss. 441-455.
- Yperen, N. W. V., M. Hagedoorn, "Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support", *Academy of Management Journal*, 2003/46 (3), ss. 339-348.
- Yukl, G. A., (1994), *Leadership in organizations*, Pearson Education, India.
- Zafar, A. (2013). *Linking Ethical Leadership and Employees' In-Role Performance: Exploring the Mediating Roles of Psychological Capital and Follower-Leader*

*Relational Capital (Unpublished Master Thesis)*, Brock University, St Catharines, Ontario, Canada.

- Zalesny, M. D., J. K. Ford, "Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1990/47 (2), ss. 205-246.
- Zhang, X., K. M. Bartol, "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement", *Academy of Management Journal*, 2010/53 (1), ss. 107-128.
- Zhang, X., F. O. Walumbwa, S. Aryee, Z. X. G. Chen, "Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes", *The Leadership Quarterly*, 2013/24 (1), ss. 284-297.
- Zhou, J., J. M. George, "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, 2001/44 (4), ss. 682-696.
- Zhou, J., J. M. George, "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, 2003/14 (4), ss. 545-568.
- Zhu, W., H. He, L. K. Treviño, M. M. Chao, W. Wang, "Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs", *The Leadership Quarterly*, 2015/26 (5), ss. 702-718.
- Zhu, W., D. R. May, B. J. Avolio, "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2004/11 (1), ss. 16-26.
- Zhu, Y., L.-Y. Sun, A. S. Leung, "Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership", *Asia Pacific Journal of Management*, 2014/31 (4), ss. 925-947.

**EK BÖLÜM - A**  
**Anket (Türkçe Versiyon)**

Yaş: \_\_\_\_\_ Eğitim Yeterliliği: \_\_\_\_\_

Tecrübe: \_\_\_\_\_ Kurum: \_\_\_\_\_

Cinsiyet: Erkek  Bayan

<b>CEVAB ANAHTARI</b>				
<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsız</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Etik Liderlik</b>						
1.	Süpervizörüm/patronum çalışanların söylediklerini dinler.	1	2	3	4	5
2.	Süpervizörüm/patronum etik standartları çiğneyen çalışanları cezalandırır.	1	2	3	4	5
3.	Süpervizörüm/patronum kendi kişisel hayatında etik bir biçimde davranır.	1	2	3	4	5
4.	Süpervizörüm/patronum çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
5.	Süpervizörüm/patronum adil ve dengeli kararlar verir.	1	2	3	4	5
6.	Süpervizörüm/patronuma güvenilebilir.	1	2	3	4	5
7.	Süpervizörüm/patronum çalışanları ile iş etiği veya değerleri	1	2	3	4	5

	hakkında konuşur.					
8.	Süpervizörüm/patronum etik olarak bir şeylerin nasıl doğru yapılacağı konusunda örnek olur.	1	2	3	4	5
9.	Süpervizörüm/patronum başarıyı sadece sonuçlara bakarak değil, ayrıca nasıl elde edildiğine de bakarak tanımlar.	1	2	3	4	5
10.	Süpervizörüm/patronum karar verirken “yapılabilecek en iyi şey nedir?” diye sorar.	1	2	3	4	5
<b>Lider-Üye Etkileşimi (LMX)</b>						
1.	Süpervizörüm/patronum işimdeki sorunları çözmek için benimle kişisel olarak ilgilenerek bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
2.	Süpervizörüm/patronum ile iş ilişkim verimlidir.	1	2	3	4	5
3.	Süpervizörüm/patronuma güvenim, onun kararlarını kendisi açıklamak için orada olmasa bile savunacak ve gerekçelendirecek kadar yüksektir.	1	2	3	4	5
4.	Süpervizörüm/patronum benim değişiklik önerilerimi de göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
5.	Süpervizörüm/patronum ve ben birbirimize uygunuz.	1	2	3	4	5
6.	Süpervizörüm/patronum sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı anlar.	1	2	3	4	5
7.	Süpervizörüm/patronum benim potansiyelimin farkındadır.	1	2	3	4	5
<b>Psikolojik Sermaye (Öz Yetkinlik)</b>						
1.	Bir çözüm bulabilmek adına uzun vadeli sorunları analiz etmek konusunda kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
2.	Örgüt dışındaki kişiler ile (örn. tedarikçiler, müşteriler) sorunları konuşmak için iletişime geçme konusunda kendime	1	2	3	4	5

	güveniyorum.					
3.	Süpervizörüm daha önce hiç yapmadığım bir görevi bana verse bile, bunu yapabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
4.	Baskı ve zorlu koşullar altında çalışabilecek kadar performansına güveniyorum.	1	2	3	4	5
5.	İşteki hedeflerime ulaşmak konusunda kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
6	Eğer örgütler anlaşılması zor ve yeni bir çalışma sistemine geçseler bile, bu sistemden yeni şeyler öğrenebileceğim konusunda kendime güveniyorum.	1	2	3	4	5
<b>Psikolojik Sermaye (Direncilik)</b>						
1.	İş yerinde genellikle bir şekilde zorlukların üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
2.	İş yerindeki stresli şeyleri genellikle sakin bir biçimde karşılarım.	1	2	3	4	5
3.	İşim başarısız olsa bile başarıya ulaşmak için tekrar denerim.	1	2	3	4	5
4.	İş yerinde çok fazla sorumluluğa sahip olmak bana kendimi garip hissettirse de işimi başarı ile yapabilirim.	1	2	3	4	5
5.	İşteki zorluklara karşı cesaretim kırılmadı ve bu zorlukları karşılamaya da hazırım.	1	2	3	4	5
6	İş yerinde hayal kırıklığı yaşadığımda, “Düştüm ama hızla toparlandım,” diyebilirim.	1	2	3	4	5
<b>Psikolojik Sermaye (Umut)</b>						
1.	Şu anda enerjik bir biçimde iş hedeflerimi kovalıyorum.	1	2	3	4	5
2.	İşimdeki hedefe başarı ile ulaşmak için birkaç yolum var.	1	2	3	4	5
3.	Performans değerlendirmemin beklediğim hedefin altında	1	2	3	4	5



	olduğunu öğrendiğimde, kendimi geliştirmek ve daha iyi bir iş ortaya çıkarmak için yeni yollar bulmaya çalışırım.					
4.	Şimdi, işteki hedeflerime ulaşmak için enerjik olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	Çalışma hedefleri ve planları belirlediğim zaman, o hedefe ulaşmak için konsantre olurum.	1	2	3	4	5
6	Kendime hedefler koyduğum zaman, “Çalışan bir yolunu mutlaka bulur” inancı ile hareket ederim.	1	2	3	4	5
<b>Psikolojik Sermaye (İyimserlik)</b>						
1.	İş ile ilgili olarak, gelecekte bana ne olacağı konusunda iyimserim.	1	2	3	4	5
2.	İş yerinde her sorun için muhakkak bir çözüm bulurum.	1	2	3	4	5
3.	İş yerinde ortaya çıkan tüm sorunların daima iyi bir tarafı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
4.	Kötü bir durumla karşı karşıya kalırsam, her şeyin değişip daha iyiye gideceğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
5.	Şu anki işteki başarının gelecekte de olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Soruna iyice odaklanırsam, o sorunun çözümünü bulabilirim.	1	2	3	4	5
<b>İçe Yönelik Motivasyon</b>						
<i>“İşinizi yapmak için neden motivasyona sahipsiniz?”</i>						
1.	Çünkü işin kendisinden keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
2.	Çünkü eğlenceli.	1	2	3	4	5
3.	Çünkü işi merak uyandırıcı buluyorum.	1	2	3	4	5
4.	Çünkü keyif alıyorum.	1	2	3	4	5

<b>İş Tanımındaki Rol Performansı</b>						
1.	Bana atanan görevleri yeterli bir biçimde yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
2.	İş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
3.	Benden beklenen görevleri gerçekleştiriyorum.	1	2	3	4	5
4.	İşin resmi performans gerekliliklerini yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
5.	Performans değerlendirmemi doğrudan etkileyecek faaliyetlerde bulunuyorum.	1	2	3	4	5
6.	İşin gerçekleştirmek zorunda olduğum yönlerini ihmal ediyorum.	1	2	3	4	5
7.	Temel görevlerimi yerine getirmemezlik yapmıyorum.	1	2	3	4	5
<b>Ekstra Rol Performansı</b>						
1.	Her zaman çok dakiğimdir.	1	2	3	4	5
2.	Kuralları sıkı sıkıya takip ederim.	1	2	3	4	5
3.	Yeni meslektaşların entegrasyonuna memnuniyetle yardım ederim.	1	2	3	4	5
4.	İş yükü ağır olan meslektaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
5.	Üzgün olan meslektaşlarımı neşelendiririm.	1	2	3	4	5
<b>Yaratıcılık</b>						
1.	Hedeflere veya amaçlara ulaşma konusunda yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
2.	Performansı arttırmak için yeni ve pratik fikirler ortaya atarım.	1	2	3	4	5
3.	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler ve/veya ürün fikirleri arayışında olurum.	1	2	3	4	5

4.	Kaliteyi arttırmak için yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
5.	Yaratıcı fikirler için iyi bir kaynağımdır.	1	2	3	4	5
6	Risk almaktan korkmam.	1	2	3	4	5
7.	Başkalarının fikirlerini destekler ve onları teşvik ederim.	1	2	3	4	5
8.	Fırsat verildiği zaman işimde yaratıcılık sergilerim.	1	2	3	4	5
9.	Yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programlar geliştiririm.	1	2	3	4	5
10.	Genellikle yeni ve yenilikçi fikirlerim vardır.	1	2	3	4	5
11.	Sorunlara yaratıcı çözümler bulurum.	1	2	3	4	5
12.	Sorunlara karşı genellikle yepyeni bir yaklaşımım vardır.	1	2	3	4	5
13.	İş görevlerinin yerine getirilmesi için yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5

## EK BÖLÜM – B

### Original Anket

#### **Ethical Leadership and Employee Creativity: Exploring the Mediating Role of LMX, Psychological Capital, and Motivation**

The present study aims at exploring the impact of ethical leadership and psychological capital on performance and creativity along with the effects of leader-member exchange and intrinsic motivation. Your valuable response in this connection would be highly venerated. Please be assured that your questionnaire responses will be treated as confidential.

**Age:** \_\_\_\_\_ **Qualification:** \_\_\_\_\_

**Experience:** \_\_\_\_\_ **Institute:** \_\_\_\_\_

**Gender:** Male  Female

<b>RESPONSE KEY</b>				
<b>Strongly Agree</b>	<b>Agree</b>	<b>Undecided</b>	<b>Disagree</b>	<b>Strongly Disagree</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

<b>Ethical Leadership</b>						
1.	My supervisor/boss listens to what employees have to say.	1	2	3	4	5
2.	My supervisor/boss disciplines employees who violate ethical standards.	1	2	3	4	5
3.	My supervisor/boss conducts his/her personal life in an ethical manner.	1	2	3	4	5
4.	My supervisor/boss has the best interest of employees in mind.	1	2	3	4	5
5.	My supervisor/boss makes fair and balanced decisions.	1	2	3	4	5

6.	My supervisor/boss can be trusted.	1	2	3	4	5
7.	My supervisor/boss discusses business ethics or values with employees.	1	2	3	4	5
8.	My supervisor/boss sets an example of how to do things the right way in terms of ethics.	1	2	3	4	5
9.	My supervisor/boss defines success not just by results but also the way they are obtained.	1	2	3	4	5
10.	My supervisor/boss when making decisions, my supervisor/boss asks, "what is the right thing to do?"	1	2	3	4	5
<b>Leader-Member Exchange (LMX)</b>						
1.	My supervisor/boss would be personally inclined to help me solve problems in my work.	1	2	3	4	5
2.	My working relationship with my supervisor/boss is effective.	1	2	3	4	5
3.	I have enough confidence in my supervisor/boss that I would defend and justify his/her decisions if he or she were not present to do so.	1	2	3	4	5
4.	My supervisor/boss considers my suggestions for change.	1	2	3	4	5
5.	My supervisor/boss and I are suited to each other.	1	2	3	4	5
6.	My supervisor/boss understands my problems and needs.	1	2	3	4	5
7.	My supervisor/boss recognizes my potential.	1	2	3	4	5
<b>Psychological Capital (Self-Efficacy)</b>						
1.	I feel confident in analyzing a long-term problem to find a solution.	1	2	3	4	5
2.	I feel confident contacting people outside the organization (e.g., suppliers, customers) to discuss problems.	1	2	3	4	5
3.	Although supervisor assigns me an extra job which I never had done it, I still believe in my ability that I can do it.	1	2	3	4	5

4.	I am confident in my performance that I can work under pressure and challenging circumstances.	1	2	3	4	5
5.	I feel confident that I can accomplish my work goals.	1	2	3	4	5
6.	If organizations transform new working system which is difficult to understand, I am still confident that I can learn new things from this system.	1	2	3	4	5
<b>Psychological Capital (Resilience)</b>						
1.	I usually manage difficulties one way or another at work.	1	2	3	4	5
2.	I usually take stressful things at work in stride.	1	2	3	4	5
3.	Although my work is failed, I will try to make it success again.	1	2	3	4	5
4.	Although too much responsibility at work makes me feel awkward, I can go through to work successfully.	1	2	3	4	5
5.	I am undiscouraged and ready to face with difficulties at work.	1	2	3	4	5
6.	When I faced with disappointment at work, “I fell but I could quickly get through”.	1	2	3	4	5
<b>Psychological Capital (Hope)</b>						
1.	At the present time, I am energetically pursuing my work goals.	1	2	3	4	5
2.	I have several ways to accomplish the work goal.	1	2	3	4	5
3.	When I found that my performance appraisal was less than the expected goal, I am trying to find the ways to improve, and then start to do better.	1	2	3	4	5
4.	Now, I feel that I am energetic to accomplish the work goal.	1	2	3	4	5
5.	When I set goals and plan to work, I will be concentrated to achieve the goal.	1	2	3	4	5
6.	I work as the goals set by the belief that “Where there is a will, there is a way”.	1	2	3	4	5

<b>Psychological Capital (Optimism)</b>						
1.	I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.	1	2	3	4	5
2.	At work, I always find that every problem has a solution.	1	2	3	4	5
3.	I believe that all the problems occurring at work always have a bright side.	1	2	3	4	5
4.	If I have to face with bad situation, I believe that everything will change to be better.	1	2	3	4	5
5.	5. I believe that success in the current work will occur in the future.	1	2	3	4	5
6.	If I stuck with the problem, I can find solution to that problem.	1	2	3	4	5
<b>Intrinsic Motivation</b>						
<i>“Why are you motivated to do your work?”</i>						
1.	Because I enjoy the work itself.	1	2	3	4	5
2.	Because it's fun.	1	2	3	4	5
3.	Because I find the work engaging.	1	2	3	4	5
4.	Because I enjoy it.	1	2	3	4	5
<b>In-Role Performance</b>						
1.	I adequately complete assigned duties.	1	2	3	4	5
2.	I fulfill responsibilities specified in job description.	1	2	3	4	5
3.	I perform tasks that are expected of me.	1	2	3	4	5
4.	I meet formal performance requirements of the job.	1	2	3	4	5

5.	I engage in activities that will directly affect my performance evaluation.	1	2	3	4	5
6.	I neglect aspects of the job I'm obligated to perform.	1	2	3	4	5
7.	I do not fail to perform essential duties.	1	2	3	4	5
<b>Extra-Role Performance</b>						
1.	I am always very punctual.	1	2	3	4	5
2.	I follow rules very thoroughly.	1	2	3	4	5
3.	I gladly help integrating new colleagues.	1	2	3	4	5
4.	I help colleagues who have heavy workloads.	1	2	3	4	5
5.	I cheer up colleagues who are feeling sad.	1	2	3	4	5
<b>Creativity</b>						
1.	I suggest new ways to achieve goals or objectives.	1	2	3	4	5
2.	I come up with new and practical ideas to improve performance.	1	2	3	4	5
3.	I search out new technologies, processes, techniques, and/or product ideas.	1	2	3	4	5
4.	I suggest new ways to increase quality.	1	2	3	4	5
5.	I'm a good source of creative ideas.	1	2	3	4	5
6.	I'm not afraid to take risks.	1	2	3	4	5
7.	I promote and champion ideas to others.	1	2	3	4	5
8.	I exhibit creativity on the job when given the opportunity to.	1	2	3	4	5
9.	I develops adequate plans and schedules for the implementation of new ideas.	1	2	3	4	5



10.	I often has new and innovative ideas.	1	2	3	4	5
11.	I come up with creative solutions to problems.	1	2	3	4	5
12.	I often have a fresh approach to problems.	1	2	3	4	5
13.	I suggest new ways of performing work tasks.	1	2	3	4	5

**Thank You.**

## EK BÖLÜM - C

### Açımlayıcı Faktör Analizi (EFA) Sonuçları

#### Ethical Leadership

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.925
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3357.908
	df	45
	Sig.	.000

##### Communalities

	Initial	Extraction
EL1	1.000	.687
EL2	1.000	.765
EL3	1.000	.662
EL4	1.000	.634
EL5	1.000	.676
EL6	1.000	.656
EL7	1.000	.680
EL8	1.000	.731
EL9	1.000	.698
EL10	1.000	.765

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

##### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
EL1	.829
EL2	.874
EL3	.814
EL4	.796
EL5	.822
EL6	.810
EL7	.825
EL8	.855
EL9	.836
EL10	.875

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

## LMX

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.862
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1321.825
	df	21
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
LMX1	1.000	.560
LMX2	1.000	.625
LMX3	1.000	.733
LMX4	1.000	.613
LMX5	1.000	.540
LMX6	1.000	.570
LMX7	1.000	.508

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
LMX1	.749
LMX2	.791
LMX3	.856
LMX4	.783
LMX5	.735
LMX6	.755
LMX7	.713

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components  
extracted.

## Psychological Capital

### *Self-Efficacy*

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.908
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1567.246
	df	15
	Sig.	.000

#### Communalities

	Initial	Extraction
SE1	1.000	.662
SE2	1.000	.775
SE3	1.000	.767
SE4	1.000	.786
SE5	1.000	.722
SE6	1.000	.582

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

#### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
SE1	.814
SE2	.880
SE3	.876
SE4	.886
SE5	.849
SE6	.763

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

*Resilience*

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1211.180
	df	15
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
RES1	1.000	.620
RES2	1.000	.638
RES3	1.000	.677
RES4	1.000	.649
RES5	1.000	.702
RES6	1.000	.579

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
RES1	.788
RES2	.799
RES3	.823
RES4	.806
RES5	.838
RES6	.761

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

*Optimism*

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1430.503
	df	15
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
OPT1	1.000	.884
OPT2	1.000	.821
OPT3	1.000	.796
OPT4	1.000	.796
OPT5	1.000	.796
OPT6	1.000	.881

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
OPT1	.936
OPT2	.899
OPT3	.892
OPT4	.892
OPT5	.891
OPT6	.023

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components extracted.

*Hope*

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1250.532
	df	15
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
HOP1	1.000	.781
HOP2	1.000	.815
HOP3	1.000	.825
HOP4	1.000	.826
HOP5	1.000	.829
HOP6	1.000	.755

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
HOP1	.882	-.057
HOP2	.893	-.133
HOP3	.210	.884
HOP4	.894	-.162
HOP5	.196	.889
HOP6	.868	-.052

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

## Intrinsic Motivation

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.651
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	345.437
	df	6
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
IM1	1.000	.574
IM2	1.000	.764
IM3	1.000	.687
IM4	1.000	.084

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
IM1	.757
IM2	.874
IM3	.829
IM4	.290

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.



**Performance**

***In-Role Performance***

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1473.080
	df	21
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
IRP1	1.000	.427
IRP2	1.000	.574
IRP3	1.000	.701
IRP4	1.000	.623
IRP5	1.000	.598
IRP6	1.000	.733
IRP7	1.000	.436

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
IRP1	.653
IRP2	.758
IRP3	.837
IRP4	.789
IRP5	.773
IRP6	.856
IRP7	.660

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

*Extra-Role Performance*

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	599.750
	df	10
	Sig.	.000

**Communalities**

	Initial	Extraction
ERP1	1.000	.539
ERP2	1.000	.622
ERP3	1.000	.699
ERP4	1.000	.643
ERP5	1.000	.350

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
ERP1	.734
ERP2	.788
ERP3	.836
ERP4	.802
ERP5	.591

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

a. 1 components extracted.

## Creativity

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4540.352
	df	78
	Sig.	.000

### Communalities

	Initial	Extraction
CRT1	1.000	.683
CRT2	1.000	.719
CRT3	1.000	.808
CRT4	1.000	.651
CRT5	1.000	.721
CRT6	1.000	.727
CRT7	1.000	.727
CRT8	1.000	.750
CRT9	1.000	.733
CRT10	1.000	.770
CRT11	1.000	.724
CRT12	1.000	.680
CRT13	1.000	.563

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

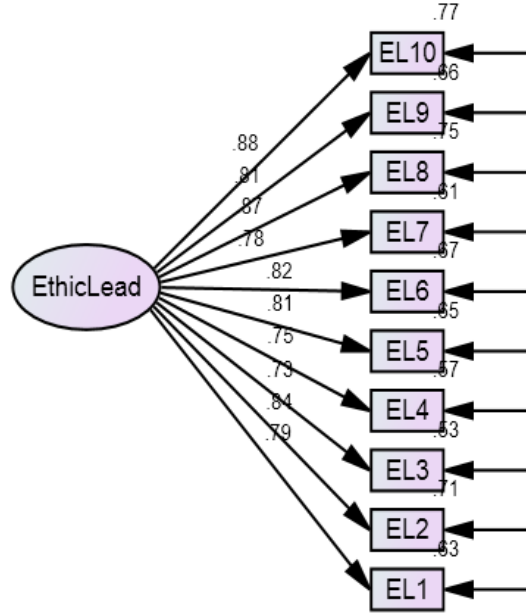
### Component Matrix<sup>a</sup>

	Component
	1
CRT1	.825
CRT2	.844
CRT3	.890
CRT4	.807
CRT5	.845
CRT6	.850
CRT7	.849
CRT8	.863
CRT9	.840
CRT10	.874
CRT11	.851
CRT12	.782
CRT13	.722

## EK BÖLÜM – D

### Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları

#### Ethical Leadership



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EL10 <--- EthicLead	1.000				
EL9 <--- EthicLead	.833	.041	20.417	***	
EL8 <--- EthicLead	.879	.036	24.685	***	
EL7 <--- EthicLead	.786	.043	18.277	***	
EL6 <--- EthicLead	.816	.040	20.502	***	
EL5 <--- EthicLead	.879	.043	20.201	***	
EL4 <--- EthicLead	.838	.047	17.813	***	
EL3 <--- EthicLead	.748	.045	16.742	***	
EL2 <--- EthicLead	.855	.039	21.758	***	
EL1 <--- EthicLead	.840	.045	18.512	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
EL10 <--- EthicLead	.876
EL9 <--- EthicLead	.811
EL8 <--- EthicLead	.867
EL7 <--- EthicLead	.781
EL6 <--- EthicLead	.817
EL5 <--- EthicLead	.806
EL4 <--- EthicLead	.753
EL3 <--- EthicLead	.726
EL2 <--- EthicLead	.842
EL1 <--- EthicLead	.791

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	37	49.972	18	.000	2.776
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	3395.434	45	.000	75.454

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.974	.922	.319
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.704	.201	.024	.165

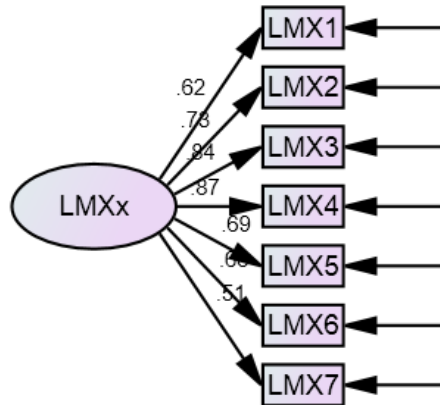
**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.985	.963	.991	.976	.990
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.069	.046	.092	.081
Independence model	.444	.432	.457	.000

## LMX



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LMX1 <--- LMXx	1.000				
LMX2 <--- LMXx	1.065	.086	12.418	***	
LMX3 <--- LMXx	1.203	.089	13.519	***	
LMX4 <--- LMXx	1.321	.126	10.467	***	
LMX5 <--- LMXx	1.033	.099	10.452	***	
LMX6 <--- LMXx	1.063	.095	11.210	***	
LMX7 <--- LMXx	.804	.093	8.641	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
LMX1 <--- LMXx	.617
LMX2 <--- LMXx	.729
LMX3 <--- LMXx	.837
LMX4 <--- LMXx	.867
LMX5 <--- LMXx	.690
LMX6 <--- LMXx	.682
LMX7 <--- LMXx	.513

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	22	8.391	6	.211	1.398
Saturated model	28	.000	0		
Independence model	7	1333.022	21	.000	63.477

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.017	.994	.971	.213
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.525	.372	.163	.279

**Baseline Comparisons**

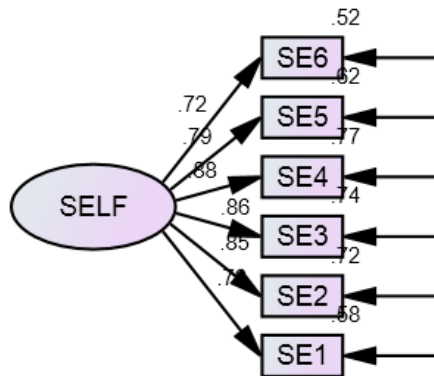
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.994	.978	.998	.994	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.033	.000	.079	.673
Independence model	.407	.389	.426	.000

**Psychological Capital**

*Self-Efficacy*



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SE6 <--- SELF	1.000				
SE5 <--- SELF	1.223	.083	14.682	***	
SE4 <--- SELF	1.373	.084	16.383	***	
SE3 <--- SELF	1.254	.078	16.168	***	
SE2 <--- SELF	1.336	.090	14.852	***	
SE1 <--- SELF	1.343	.094	14.327	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
SE6 <--- SELF	.720
SE5 <--- SELF	.786
SE4 <--- SELF	.875
SE3 <--- SELF	.863
SE2 <--- SELF	.850
SE1 <--- SELF	.763



**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	11.353	7	.124	1.622
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	1579.113	15	.000	105.274

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.023	.990	.971	.330
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.970	.315	.040	.225

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.993	.985	.997	.994	.997
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.041	.000	.082	.590
Independence model	.526	.504	.548	.000

*Resilience*



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
RES6 <--- Resilience	1.000				
RES5 <--- Resilience	1.090	.075	14.486	***	
RES4 <--- Resilience	.896	.069	12.943	***	
RES3 <--- Resilience	.931	.066	14.064	***	
RES2 <--- Resilience	1.089	.087	12.585	***	
RES1 <--- Resilience	.828	.072	11.553	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
RES6 <--- Resilience	.773
RES5 <--- Resilience	.821
RES4 <--- Resilience	.713
RES3 <--- Resilience	.750
RES2 <--- Resilience	.820
RES1 <--- Resilience	.645

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	8.346	3	.039	2.782
Saturated model	21	.000	0		
Independence model	6	1220.351	15	.000	81.357

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.021	.993	.949	.142
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.631	.375	.125	.268

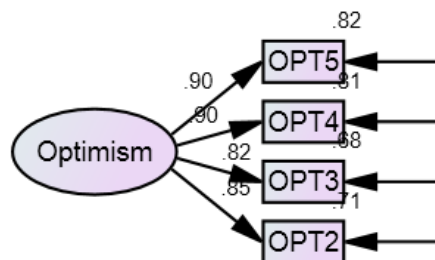
**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.993	.966	.996	.978	.996
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.069	.014	.126	.228
Independence model	.462	.440	.484	.000

*Optimism*



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OPT5 <--- Optimism	1.000	.050	19.860	***	
OPT4 <--- Optimism	1.000				
OPT3 <--- Optimism	.952	.048	19.905	***	
OPT2 <--- Optimism	.890	.043	20.676	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
OPT5 <--- Optimism	.905
OPT4 <--- Optimism	.900
OPT3 <--- Optimism	.824
OPT2 <--- Optimism	.845

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	9	3.118	1	.077	3.118
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	1088.904	6	.000	181.484

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.013	.996	.959	.100
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.807	.383	-.028	.230

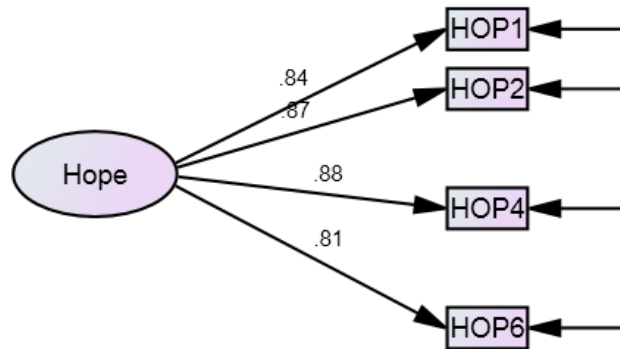
**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.997	.983	.998	.988	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.075	.000	.176	.216
Independence model	.692	.658	.727	.000

*Hope*



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HOP1 <--- Hope	1.000				
HOP2 <--- Hope	1.067	.052	20.678	***	
HOP4 <--- Hope	1.156	.055	21.045	***	
HOP6 <--- Hope	1.010	.055	18.487	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
HOP1 <--- Hope	.836
HOP2 <--- Hope	.872
HOP4 <--- Hope	.883
HOP6 <--- Hope	.809

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	3.586	2	.166	1.793
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	1031.617	6	.000	171.936

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.014	.995	.977	.199
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.915	.389	-.018	.234

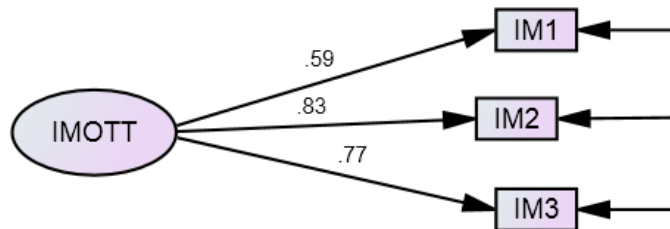
**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.997	.990	.998	.995	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.046	.000	.121	.426
Independence model	.673	.639	.708	.000

**Intrinsic Motivation**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IM1 <--- IMOTT	1.000				
IM2 <--- IMOTT	.749	.076	9.838	***	
IM3 <--- IMOTT	1.201	.119	10.123	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
IM1 <--- IMOTT	.590
IM2 <--- IMOTT	.834
IM3 <--- IMOTT	.770

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	.000	0		
Saturated model	6	.000	0		
Independence model	3	321.558	3	.000	107.186

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.000	1.000		
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.503	.635	.271	.318

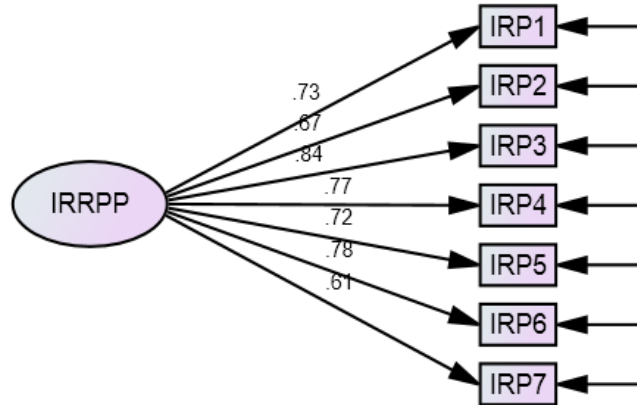
**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.531	.483	.581	.000

**In-Role Performance**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IRP1 <--- IRRPP	1.000				
IRP2 <--- IRRPP	.993	.081	12.285	***	
IRP3 <--- IRRPP	1.329	.088	15.060	***	
IRP4 <--- IRRPP	1.249	.112	11.135	***	
IRP5 <--- IRRPP	1.051	.094	11.172	***	
IRP6 <--- IRRPP	1.077	.076	14.154	***	
IRP7 <--- IRRPP	1.013	.111	9.161	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
IRP1 <--- IRRPP	.729
IRP2 <--- IRRPP	.670
IRP3 <--- IRRPP	.841
IRP4 <--- IRRPP	.769
IRP5 <--- IRRPP	.723
IRP6 <--- IRRPP	.781
IRP7 <--- IRRPP	.611

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	21	18.058	7	.012	2.580
Saturated model	28	.000	0		
Independence model	7	1485.559	21	.000	70.741



**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.023	.987	.946	.247
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.583	.377	.169	.283

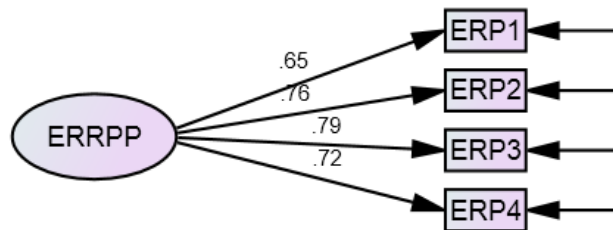
**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.988	.964	.993	.977	.992
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.065	.028	.102	.219
Independence model	.430	.412	.449	.000

**Extra-Role Performance**



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ERP1 <--- ERRPP	1.000				
ERP2 <--- ERRPP	1.044	.091	11.461	***	
ERP3 <--- ERRPP	.962	.082	11.698	***	
ERP4 <--- ERRPP	.966	.087	11.121	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
ERP1 <--- ERRPP	.649
ERP2 <--- ERRPP	.757
ERP3 <--- ERRPP	.788
ERP4 <--- ERRPP	.722

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	8	2.151	2	.341	1.076
Saturated model	10	.000	0		
Independence model	4	510.598	6	.000	85.100

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.016	.997	.986	.199
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.529	.540	.234	.324

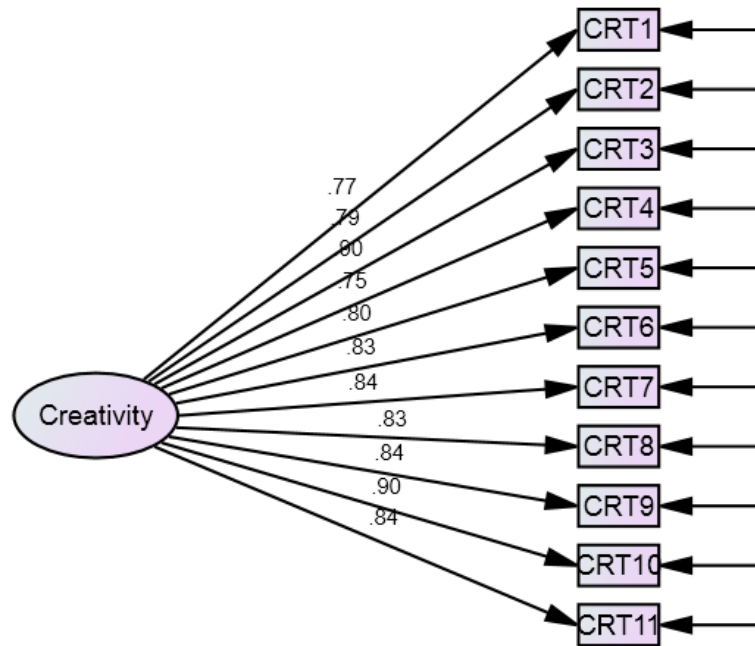
**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.996	.987	1.000	.999	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.014	.000	.104	.618
Independence model	.472	.438	.507	.000

## Creativity



**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CRT1	<--- Creativity	1.000				
CRT2	<--- Creativity	.980	.044	22.285	***	
CRT3	<--- Creativity	1.047	.048	21.983	***	
CRT4	<--- Creativity	.854	.056	15.371	***	
CRT5	<--- Creativity	.895	.054	16.571	***	
CRT6	<--- Creativity	.935	.050	18.556	***	
CRT7	<--- Creativity	.992	.057	17.455	***	
CRT8	<--- Creativity	.935	.054	17.328	***	
CRT9	<--- Creativity	1.009	.064	15.641	***	
CRT10	<--- Creativity	1.041	.058	17.954	***	
CRT11	<--- Creativity	.929	.054	17.348	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
CRT1 <--- Creativity	.767
CRT2 <--- Creativity	.786
CRT3 <--- Creativity	.900
CRT4 <--- Creativity	.753
CRT5 <--- Creativity	.804
CRT6 <--- Creativity	.834
CRT7 <--- Creativity	.840
CRT8 <--- Creativity	.832
CRT9 <--- Creativity	.838
CRT10 <--- Creativity	.895
CRT11 <--- Creativity	.842

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	42	73.104	24	.000	3.046
Saturated model	66	.000	0		
Independence model	11	4433.332	55	.000	80.606

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.040	.966	.908	.351
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.119	.171	.005	.142

**Baseline Comparisons**

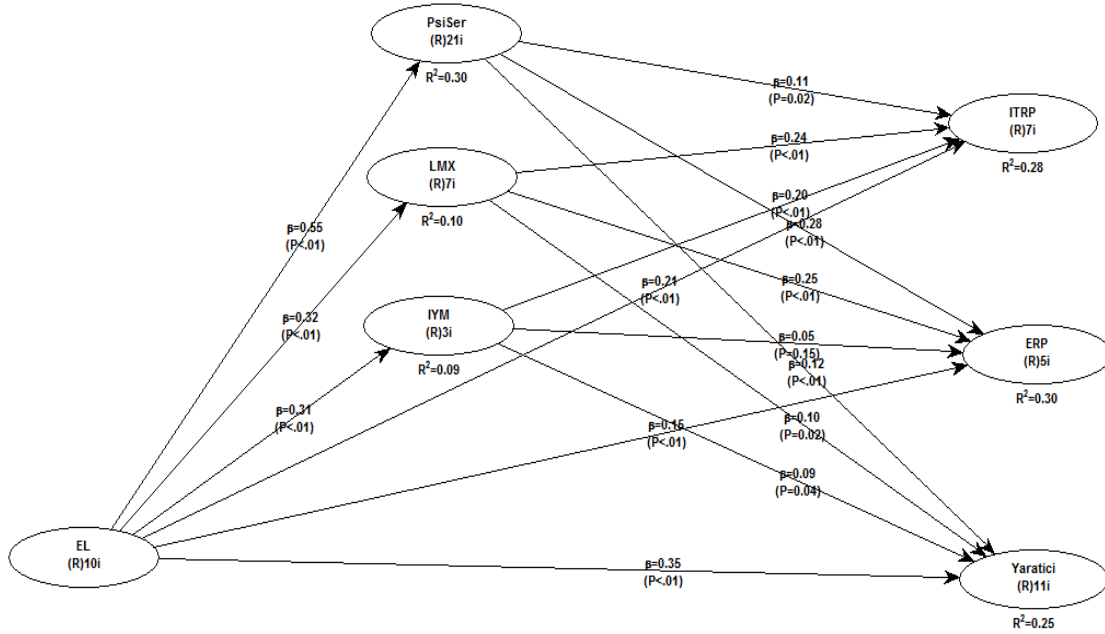
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.984	.962	.989	.974	.989
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.074	.055	.093	.021
Independence model	.460	.448	.471	.000

## EK BÖLÜM – E

### Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) Sonuçları



#### Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.222, P<0.001  
Average R-squared (ARS)=0.220, P<0.001  
Average adjusted R-squared (AARS)=0.215, P<0.001  
Average block VIF (AVIF)=1.274, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.395, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Tenenhaus GoF (GoF)=0.366, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

#### General model elements

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation  
Outer model analysis algorithm: PLS Regression  
Default inner model analysis algorithm: Warp3  
Multiple inner model analysis algorithms used? No  
Resampling method used in the analysis: Stable3  
Number of data resamples used: 100  
Number of cases (rows) in model data: 378  
Number of latent variables in model: 7  
Number of indicators used in model: 64  
Number of iterations to obtain estimates: 6  
Range restriction variable type: None

Range restriction variable: None  
 Range restriction variable min value: 0.000  
 Range restriction variable max value: 0.000  
 Only ranked data used in analysis? No

\*\*\*\*\*  
**\* PATH COEFFICIENTS AND P VALUES \***  
 \*\*\*\*\*

**Path coefficients**  
 -----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.208				0.107	0.238	0.203
ERP	0.154				0.281	0.247	0.054
Yaratic	0.346				0.122	0.102	0.091
PsiSer	0.549						
LMX	0.317						
IYM	0.308						

**P values**  
 -----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	<0.001				0.018	<0.001	<0.001
ERP	0.001				<0.001	<0.001	0.145
Yaratic	<0.001				0.008	0.023	0.037
PsiSer	<0.001						
LMX	<0.001						
IYM	<0.001						

\*\*\*\*\*  
**\* STANDARD ERRORS FOR PATH COEFFICIENTS \***  
 \*\*\*\*\*

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.050				0.051	0.050	0.050
ERP	0.050				0.049	0.050	0.051
Yaratic	0.049				0.051	0.051	0.051
PsiSer	0.048						
LMX	0.049						
IYM	0.049						

\*\*\*\*\*  
**\* EFFECT SIZES FOR PATH COEFFICIENTS \***  
 \*\*\*\*\*

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.073				0.039	0.096	0.069
ERP	0.058				0.127	0.102	0.013
Yaratic	0.156				0.039	0.028	0.025
PsiSer	0.301						
LMX	0.100						
IYM	0.095						

\*\*\*\*\*  
**\* COMBINED LOADINGS AND CROSS-LOADINGS \***  
 \*\*\*\*\*

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM	Type (a	SE	P value
EL1	<b>0.829</b>	0.050	-0.016	-0.027	0.159	-0.021	-0.036	Reflect	0.046	<0.001
EL2	<b>0.874</b>	0.000	-0.009	0.001	-0.055	0.129	-0.015	Reflect	0.046	<0.001
EL3	<b>0.814</b>	-0.010	-0.016	-0.033	0.085	0.049	0.066	Reflect	0.046	<0.001
EL4	<b>0.796</b>	-0.045	0.022	0.286	-0.118	0.077	-0.084	Reflect	0.046	<0.001
EL5	<b>0.822</b>	0.132	-0.094	-0.078	0.077	-0.103	0.102	Reflect	0.046	<0.001
EL6	<b>0.810</b>	-0.100	0.118	-0.052	-0.030	-0.035	0.023	Reflect	0.046	<0.001
EL7	<b>0.825</b>	-0.002	-0.004	0.026	0.042	0.125	0.039	Reflect	0.046	<0.001
EL8	<b>0.855</b>	0.040	0.074	0.024	-0.082	-0.063	-0.087	Reflect	0.046	<0.001
EL9	<b>0.836</b>	0.046	-0.022	-0.108	0.041	-0.151	-0.006	Reflect	0.046	<0.001
EL10	<b>0.875</b>	-0.110	-0.050	-0.028	-0.109	-0.006	0.002	Reflect	0.046	<0.001
IRP1	-0.024	<b>0.653</b>	-0.038	0.007	0.017	0.125	0.178	Reflect	0.047	<0.001
IRP2	0.039	<b>0.758</b>	-0.128	-0.037	0.088	0.054	0.075	Reflect	0.046	<0.001
IRP3	0.021	<b>0.837</b>	0.003	0.062	-0.027	0.028	0.077	Reflect	0.046	<0.001
IRP4	-0.027	<b>0.789</b>	-0.013	0.058	-0.045	-0.121	0.010	Reflect	0.046	<0.001
IRP5	-0.196	<b>0.773</b>	0.120	0.066	-0.062	-0.074	-0.155	Reflect	0.046	<0.001
IRP6	0.072	<b>0.856</b>	0.081	-0.051	-0.055	0.008	-0.062	Reflect	0.046	<0.001
IRP7	0.120	<b>0.660</b>	-0.048	-0.122	0.115	-0.000	-0.110	Reflect	0.047	<0.001
ERP1	0.143	0.150	<b>0.734</b>	0.045	-0.065	-0.186	-0.102	Reflect	0.046	<0.001
ERP2	0.108	-0.142	<b>0.788</b>	-0.071	0.056	0.068	0.092	Reflect	0.046	<0.001
ERP3	-0.075	0.022	<b>0.836</b>	-0.044	-0.014	-0.003	0.087	Reflect	0.046	<0.001
ERP4	-0.131	-0.060	<b>0.802</b>	-0.075	0.010	0.138	0.046	Reflect	0.046	<0.001
ERP5	-0.037	0.054	<b>0.591</b>	0.203	0.013	-0.043	-0.180	Reflect	0.047	<0.001
CRT3	0.086	0.054	-0.145	<b>0.869</b>	-0.132	0.009	-0.136	Reflect	0.046	<0.001
CRT4	-0.064	0.143	-0.192	<b>0.808</b>	0.135	-0.062	-0.102	Reflect	0.046	<0.001
CRT5	-0.028	0.029	-0.065	<b>0.854</b>	0.014	-0.057	-0.037	Reflect	0.046	<0.001
CRT6	0.041	-0.141	-0.078	<b>0.858</b>	0.010	-0.042	0.146	Reflect	0.046	<0.001
CRT7	0.081	-0.033	0.082	<b>0.856</b>	-0.185	0.076	0.044	Reflect	0.046	<0.001
CRT8	0.005	0.015	0.107	<b>0.871</b>	-0.084	-0.026	-0.014	Reflect	0.046	<0.001
CRT9	0.002	0.019	0.236	<b>0.851</b>	-0.151	-0.151	-0.061	Reflect	0.046	<0.001
CRT10	-0.007	-0.038	0.046	<b>0.889</b>	0.058	0.056	0.058	Reflect	0.045	<0.001
CRT11	-0.143	-0.058	0.030	<b>0.867</b>	0.075	-0.005	0.104	Reflect	0.046	<0.001
CRT12	0.034	-0.010	-0.095	<b>0.981</b>	0.246	0.020	0.015	Reflect	0.050	<0.001
CRT13	0.064	0.091	-0.019	<b>0.803</b>	-0.065	0.204	-0.055	Reflect	0.050	<0.001
SE1	0.186	-0.019	-0.391	0.019	<b>0.614</b>	0.096	0.076	Reflect	0.047	<0.001
SE2	0.227	0.051	-0.306	0.104	<b>0.656</b>	-0.020	-0.008	Reflect	0.047	<0.001
SE3	0.154	-0.037	-0.406	0.095	<b>0.652</b>	0.075	-0.074	Reflect	0.047	<0.001



SE4	0.220	-0.155	-0.455	0.027	<b>0.647</b>	0.076	0.086	Reflect	0.047	<0.001
SE5	0.250	0.019	-0.162	0.108	<b>0.694</b>	-0.033	-0.016	Reflect	0.047	<0.001
SE6	0.275	0.046	-0.265	-0.002	<b>0.739</b>	0.023	0.024	Reflect	0.046	<0.001
RES1	0.170	0.048	-0.140	-0.064	<b>0.735</b>	-0.016	0.143	Reflect	0.046	<0.001
RES2	0.142	-0.007	-0.257	0.016	<b>0.756</b>	0.092	0.135	Reflect	0.046	<0.001
RES3	0.094	-0.197	-0.067	0.101	<b>0.714</b>	-0.056	0.115	Reflect	0.047	<0.001
RES4	0.115	-0.041	0.026	-0.019	<b>0.765</b>	0.057	-0.104	Reflect	0.046	<0.001
RES5	0.009	0.062	0.031	-0.021	<b>0.772</b>	0.041	-0.002	Reflect	0.046	<0.001
RES6	-0.131	-0.024	0.310	0.065	<b>0.742</b>	-0.049	0.034	Reflect	0.046	<0.001
OPT1	0.002	0.019	0.236	0.119	<b>0.879</b>	-0.151	-0.061	Reflect	0.051	0.015
OPT2	-0.193	-0.127	0.226	-0.096	<b>0.775</b>	-0.056	0.069	Reflect	0.046	<0.001
OPT3	-0.121	0.131	0.164	-0.007	<b>0.790</b>	-0.004	-0.063	Reflect	0.046	<0.001
OPT4	-0.131	-0.001	0.369	-0.038	<b>0.759</b>	-0.096	-0.031	Reflect	0.046	<0.001
OPT5	-0.252	0.023	0.216	-0.047	<b>0.755</b>	-0.011	-0.044	Reflect	0.046	<0.001
HOP1	-0.303	-0.031	0.234	0.000	<b>0.763</b>	-0.058	-0.075	Reflect	0.046	<0.001
HOP2	-0.073	0.078	0.253	-0.163	<b>0.803</b>	-0.027	-0.096	Reflect	0.046	<0.001
HOP4	-0.225	0.130	0.200	-0.139	<b>0.762</b>	0.055	-0.044	Reflect	0.046	<0.001
HOP6	-0.251	0.009	0.098	-0.005	<b>0.732</b>	-0.035	-0.084	Reflect	0.046	<0.001
LMX1	-0.157	0.109	0.073	-0.081	0.086	<b>0.749</b>	0.062	Reflect	0.046	<0.001
LMX2	-0.042	-0.268	0.029	0.078	0.080	<b>0.791</b>	0.066	Reflect	0.046	<0.001
LMX3	0.100	0.047	-0.028	-0.014	-0.030	<b>0.856</b>	0.014	Reflect	0.046	<0.001
LMX4	0.030	0.013	-0.067	-0.098	0.122	<b>0.783</b>	-0.199	Reflect	0.046	<0.001
LMX5	-0.097	-0.076	-0.011	0.165	0.038	<b>0.735</b>	0.094	Reflect	0.046	<0.001
LMX6	0.064	0.091	-0.019	-0.019	-0.065	<b>0.755</b>	-0.055	Reflect	0.046	<0.001
LMX7	0.090	0.095	0.031	-0.027	-0.248	<b>0.713</b>	0.024	Reflect	0.047	<0.001
IM1	-0.043	0.175	-0.114	0.054	0.019	-0.205	<b>0.765</b>	Reflect	0.046	<0.001
IM2	-0.062	-0.133	0.039	0.093	0.124	0.195	<b>0.868</b>	Reflect	0.046	<0.001
IM3	0.101	-0.021	0.063	-0.143	-0.143	-0.015	<b>0.851</b>	Reflect	0.046	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

\*\*\*\*\*  
**\* LATENT VARIABLE COEFFICIENTS \***  
\*\*\*\*\*

#### R-squared coefficients

-----						
EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
	0.276	0.300	0.248	0.301	0.100	0.095

#### Adjusted R-squared coefficients

-----						
EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
	0.269	0.293	0.240	0.300	0.098	0.092

#### Composite reliability coefficients

-----							
EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM	
	0.958	0.907	0.868	0.940	0.955	0.910	0.868

**Cronbach's alpha coefficients**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
0.951	0.879	0.807	0.922	0.949	0.885	0.772

**Average variances extracted**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
0.695	0.584	0.571	0.612	0.512	0.593	0.688

**Full collinearity VIFs**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
1.565	1.338	1.382	1.277	1.613	1.397	1.191

**Q-squared coefficients**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
	0.279	0.302	0.243	0.299	0.099	0.094

**Skewness (top) and exc. kurtosis (bottom) coefficients**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
-0.794	-0.804	-0.413	-0.183	-0.760	-0.217	-0.489
0.343	0.596	-0.173	-0.958	0.712	-0.995	-0.682

\*\*\*\*\*  
**\* CCORRELATIONS AMONG LATENT VARIABLES AND ERRORS \***  
 \*\*\*\*\*

**Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL	<b>0.834</b>	0.266	0.357	0.377	0.528	0.293	0.258
ITRP	0.266	<b>0.765</b>	0.269	0.117	0.344	0.394	0.332
ERP	0.357	0.269	<b>0.755</b>	0.354	0.394	0.371	0.234
Yaratic	0.377	0.117	0.354	<b>0.782</b>	0.257	0.268	0.201
PsiSer	0.528	0.344	0.394	0.257	<b>0.716</b>	0.397	0.236
LMX	0.293	0.394	0.371	0.268	0.397	<b>0.770</b>	0.235
IYM	0.258	0.332	0.234	0.201	0.236	0.235	<b>0.829</b>

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

**P values for correlations**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
ITRP	<0.001	1.000	<0.001	0.023	<0.001	<0.001	<0.001
ERP	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Yaratic	<0.001	0.023	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001
PsiSer	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001
LMX	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	<0.001
IYM	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000

\*\*\*\*\*

**\* Block variance inflation factors \***

\*\*\*\*\*

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	1.242				1.486	1.306	1.150
ERP	1.314				1.353	1.232	1.161
Yaratic	1.267				1.307	1.250	1.222
PsiSer							
LMX							
IYM							

Note: These VIFs are for the latent variables on each column (predictors), with reference to the latent variables on each row (criteria).

\*\*\*\*\*

**\* INDIRECT AND TOTAL EFFECTS \***

\*\*\*\*\*

**Indirect effects for paths with 2 segments**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.197						
ERP	0.249						
Yaratic	0.127						
PsiSer							
LMX							
IYM							

**P values of indirect effects for paths with 2 segments**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	<0.001						
ERP	<0.001						
Yaratic	0.006						
PsiSer							
LMX							
IYM							

**Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.069						
ERP	0.093						
Yaratic	0.057						
PsiSer							
LMX							
IYM							

**Sums of indirect effects**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.197						
ERP	0.249						
Yaratic	0.127						
PsiSer							
LMX							
IYM							

**P values for sums of indirect effects**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	<0.001						
ERP	<0.001						
Yaratic	0.006						
PsiSer							
LMX							
IYM							

**Total effects**

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.405				0.107	0.238	0.203
ERP	0.403				0.281	0.247	0.054
Yaratic	0.474				0.122	0.102	0.091
PsiSer	0.549						
LMX	0.317						
IYM	0.308						

**Number of paths for total effects**

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	4				1	1	1
ERP	4				1	1	1
Yaratic	4				1	1	1
PsiSer	1						
LMX	1						
IYM	1						

**P values for total effects**

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	<0.001				0.018	<0.001	<0.001
ERP	<0.001				<0.001	<0.001	0.145
Yaratic	<0.001				0.008	0.023	0.037
PsiSer	<0.001						
LMX	<0.001						
IYM	<0.001						

**Standard errors for total effects**

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.049				0.051	0.050	0.050
ERP	0.049				0.049	0.050	0.051
Yaratic	0.048				0.051	0.051	0.051
PsiSer	0.048						
LMX	0.049						
IYM	0.049						

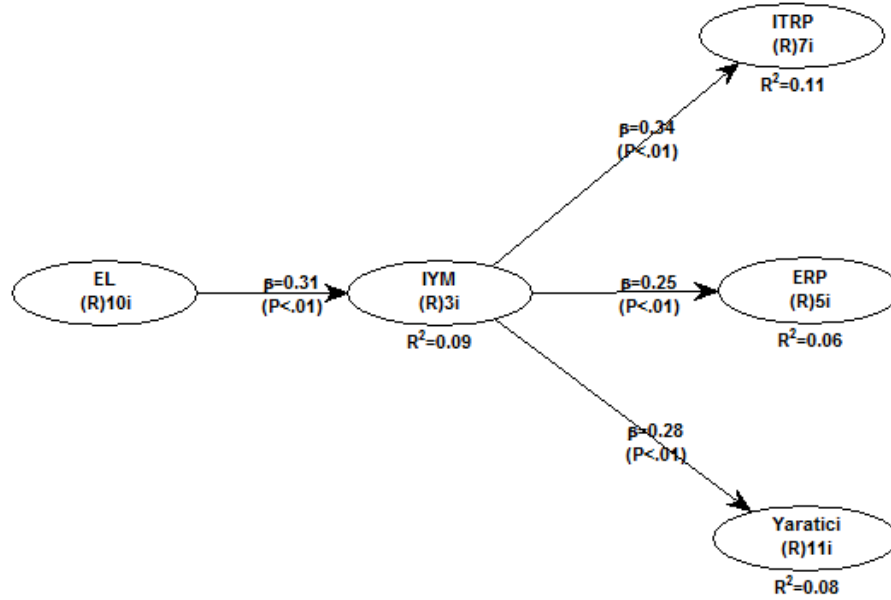
**Effect sizes for total effects**

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer	LMX	IYM
EL							
ITRP	0.141				0.039	0.096	0.069
ERP	0.150				0.127	0.102	0.013
Yaratic	0.214				0.039	0.028	0.025
PsiSer	0.301						
LMX	0.100						
IYM	0.095						

## EK BÖLÜM – F

### Tek Ara Değişken Kullanarak Analizin Sonuçları

#### 1. İçe Yönelik Motivasyon



#### Model fit and quality indices

-----

Average path coefficient (APC)=0.293,  $P<0.001$   
Average R-squared (ARS)=0.087,  $P=0.022$   
Average adjusted R-squared (AARS)=0.084,  $P=0.024$   
Average block VIF (AVIF) not available  
Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.249, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Tenenhaus GoF (GoF)=0.234, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

**Path coefficients**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	IYM
EL					
ITRP				0.338	
ERP				0.248	
Yaratic				0.277	
IYM	0.308				

**P values**

-----

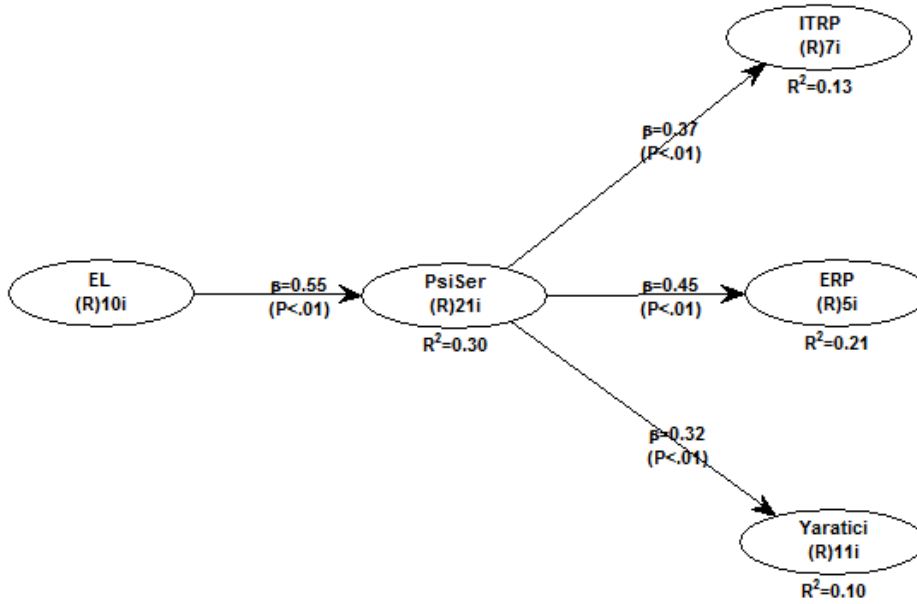
	EL	ITRP	ERP	Yaratic	IYM
EL					
ITRP				<0.001	
ERP				<0.001	
Yaratic				<0.001	
IYM	<0.001				

**R-squared coefficients**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	IYM
	0.114	0.062	0.077	0.095

## 2. Psikoljik Sermayesi



### Model fit and quality indices

-----

Average path coefficient (APC)=0.421,  $P<0.001$

Average R-squared (ARS)=0.185,  $P<0.001$

Average adjusted R-squared (AARS)=0.183,  $P<0.001$

Average block VIF (AVIF) not available

Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.371, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$

Tenenhaus GoF (GoF)=0.332, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$

Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1

Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

### Path coefficients

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	PsiSer
EL					
ITRP					0.365
ERP					0.453
Yaratic					0.317
PsiSer	0.549				



## P values

-----

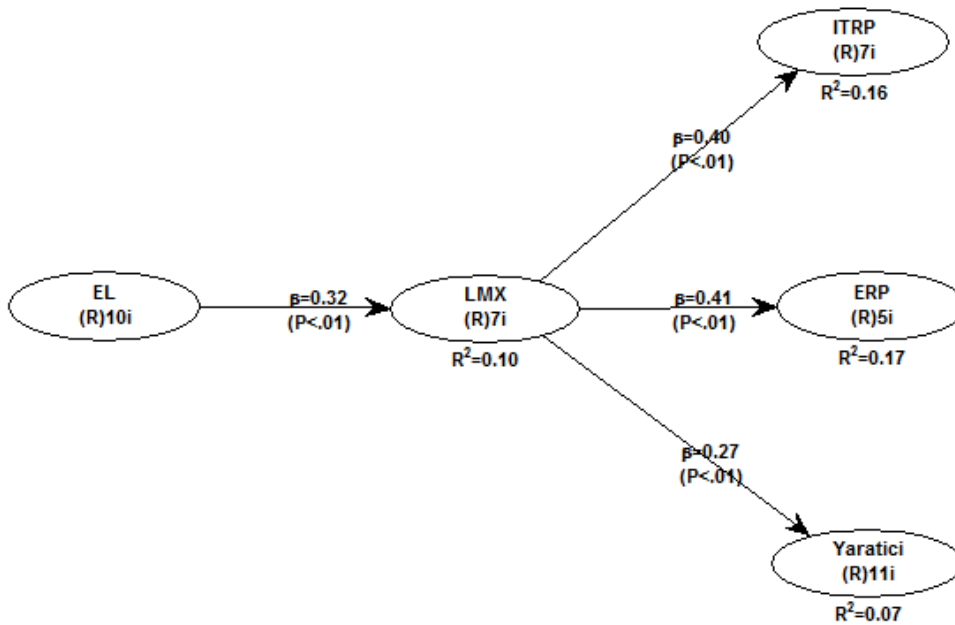
	EL	ITRP	ERP	YaraticPsiSer
EL				
ITRP				<0.001
ERP				<0.001
Yaratic				<0.001
PsiSer	<0.001			

## R-squared coefficients

-----

EL	ITRP	ERP	YaraticPsiSer
0.133	0.205	0.101	0.301

### 3. Lider-Üye Ekliteşimi



## Model fit and quality indices

-----

Average path coefficient (APC)=0.352, P<0.001

Average R-squared (ARS)=0.127, P=0.003

Average adjusted R-squared (AARS)=0.125, P=0.003

Average block VIF (AVIF) not available

Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.299, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$

Tenenhaus GoF (GoF)=0.279, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$

Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

**Path coefficients**

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic	LMX
EL					
ITRP				0.404	
ERP				0.415	
Yaratic				0.272	
LMX	0.317				

**P values**

-----

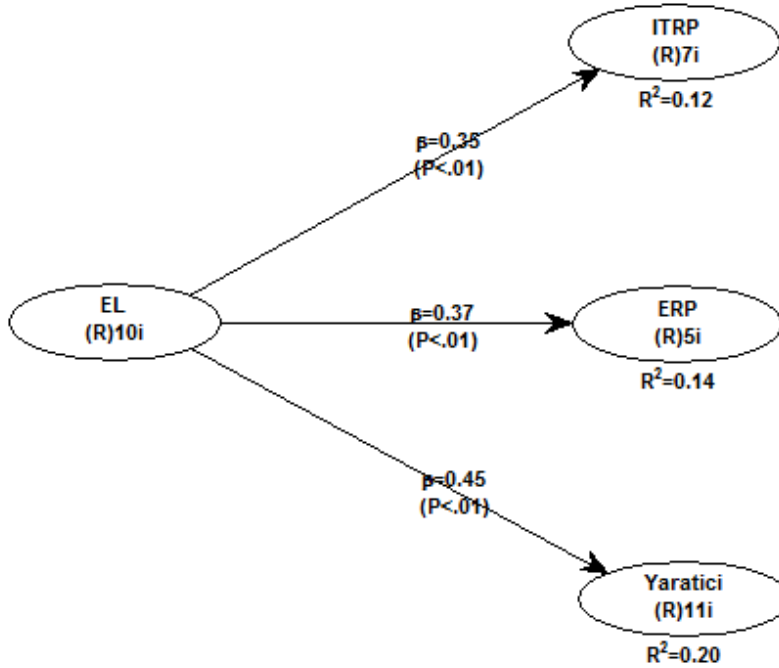
	EL	ITRP	ERP	Yaratic	LMX
EL					
ITRP				<0.001	
ERP				<0.001	
Yaratic				<0.001	
LMX	<0.001				

**R-squared coefficients**

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic	LMX
	0.163	0.172	0.074	0.100

**EK BÖLÜM – G**  
**Etik Liderliğin Direkt Etkisi**



Model fit and quality indices

-----

Average path coefficient (APC)=0.391, P<0.001  
 Average R-squared (ARS)=0.155, P<0.001  
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.153, P<0.001  
 Average block VIF (AVIF) not available  
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.234, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.309, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
 Sympton's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

Path coefficients

-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic
EL				
ITRP	0.349			
ERP	0.373			
Yaratic	0.451			

P values

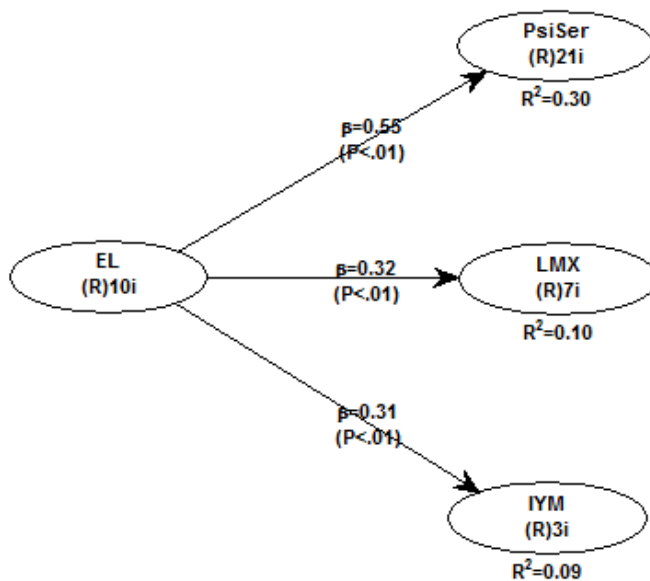
-----

	EL	ITRP	ERP	Yaratic
EL				
ITRP	<0.001			
ERP	<0.001			
Yaratic	<0.001			

R-squared coefficients

-----

EL	ITRP	ERP	Yaratic
	0.122	0.139	0.204



Model fit and quality indices

-----

Average path coefficient (APC)=0.391, P<0.001  
 Average R-squared (ARS)=0.166, P<0.001  
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.163, P<0.001  
 Average block VIF (AVIF) not available  
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.325, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.321, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
 Sympton's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
 R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

Path coefficients

-----

	EL	PsiSer	LMX	IYM
EL				
PsiSer	0.549			
LMX	0.317			
IYM	0.308			

P values

-----

	EL	PsiSer	LMX	IYM
EL				
PsiSer	<0.001			
LMX	<0.001			
IYM	<0.001			

R-squared coefficients

-----

EL	PsiSer	LMX	IYM
	0.301	0.100	0.095