T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME(İKTİSAT) ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

EYÜP BALTA
2501161431

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BORA YILDIZ

İSTANBUL-2020

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	:	EYÜP BALTA	**Numarası**	: 2501161431
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	:	İŞLETME (İKTİSAT)	**Danışmanı**	: DOÇ. DR. BORA YILDIZ
Tez Savunma Tarihi	:	13.01.2020	**Saati**	: 10.00
Tez Başlığı	:	ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ		

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. HALİM KAZAN		Kabul
1- DOÇ. DR. BORA YILDIZ		KABUL
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ AYAZ ARDA		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. MEHMET SARAÇ		
2- DOÇ. DR. MERVE KOÇOĞLU SAZKAYA		

ÖZ

ÇALIŞANLARIN OTANTİK LİDERLİK ALGILARININ İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

EYÜP BALTA

Rekabetin üst seviyede seyrettiği günümüz iş dünyasında, şirketlerin ayakta kalabilmeleri ve ilerleyebilmeleri için çalışanların inovatif işyeri davranışlarının artmasına ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların otantik liderlik algılarının çalışanların inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktır. İlgili yazın incelendiğinde bu ilişkiyi inceleyen ulusal bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazındaki bu boşluğu doldurmak çalışmanın özgün yanını temsil etmektedir. Bu çalışma evren olarak tüm beyaz yakalıları ele almıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunan 388 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacı ile anket tekniğinden faydalanılmıştır. Elde edilen verilen SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler üstünde açımlayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi, normallik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma bulguları, yöneticinin algılanan otantik liderlik tarzının çalışanın inovatif işyeri davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğunu göstermiştir. Hipoteze konu edilen bu etki, yapılan analizler ile desteklenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre araştırmacılar ve uygulayıcılar için öneriler sunularak sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik çeşitleri, Modern liderlik yaklaşımları, Otantik liderlik, İnovatif işyeri davranışları.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERCEIVED AUTHENTIC LEADERSHIP OF THE EMPLOYEES ON INNOVATIVE BEHAVIOR IN THE WORKPLACE

EYÜP BALTA

It is stated that companies need to increase their innovative workplace behaviors in order to survive and make a progress in the commercial world where competition is at high level. The aim of this study is to investigate the effect of authentic leadership perception of employees' on the innovative workplace behaviors of employees. When the related literature was investigated, no study examining this relationship was found at national level. Filling this gap in literature represents the original aspect of this study. This study has addressed all white-collar employees. The sample of the study consists of 388 white-collar workers in Istanbul, Ankara and Izmir. In order to collect data, survey tecnique was used in this study. The acquired data were analyzed by using SPSS programme. Exploratory factor analysis, reliability analysis, normality analysis, correlation and regression analysis were applied to data.

According to the findings of this study, it was determined that the perceived authentic leadership style of the manager had a positive impact on the employee's innovative workplace behaviors. The findings of analyses confirmed this hypothesis. According to the findings of the research, suggestions for researchers and practitioners were presented and the results were interpreted.

Keywords: Leadership, Types of leadership, Modern leadership approach, Authentic leadership, Innovative workplace behaviour

ÖNSÖZ

Çalışmanın verilerinin toplanması sürecinde bana destek olan arkadaşlarıma ve anketlerin her birini dikkatle inceleyip dolduran iş dünyasının fedakâr her bir çalışanına teşekkür ederim.

Çalışma sürecinde ilgisini ve yardımlarını her daim hissettiğim danışman hocam Doç. Dr. Bora Yıldız'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Her daim varlıkları ve koşulsuz destekleriyle yanımda olan değerli aileme ve özellikle sevgili eşim Semanur'a şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmanın araştırmacılara, uygulayıcılara ve iş dünyasına katkılar sunmasını umut ediyor ve diliyorum.

Eyüp BALTA

İSTANBUL - 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**

ABSTRACT ..... **iv**

ÖNSÖZ ..... **v**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Liderlik Kavramı 4

1.2 Modern Liderlik Yaklaşımları 11

1.3. Otantik Liderlik 15

1.3.1. Otantik Liderlik Boyutları 18

1.3.2. Otantik Liderlerin Özellikleri 20

1.3.3. Otantik Liderliğin Öncülleri 21

1.3.4. Otantik Liderliğin Sonuçları 22

1.4. İnovasyon ve İnovasyon ile İlgili Kavramlar 23

1.5. İnovatif İşyeri Davranışları 26

1.5.1. İnovatif İşyeri Davranışlarının Boyutları 27

1.6. İnovatif İşyeri Davranışını Etkileyen Etkenler 29

1.6.1 Bireysel Düzeyde Etkenler 30

1.6.2. Görev Düzeyinde Etkenler 31

1.6.3. İş Grubu Düzeyinde Etkenler 33

1.6.4 Örgüt Düzeyinde Etkenler 35

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1 Otantik Liderlik Algısı ile İnovatif İşyeri Davranışı Arasındaki İlişki 38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Problem 40

3.2.Araştırmanın Amaç ve Önemi 40

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem 41

3.4. Araştırmanın Yöntem ve Kısıtları 41

3.5. Veri Toplama Araçları 42

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. Çalışanların Demografik Dağılımı 44

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler 46

4.3. Açımlayıcı Faktör Analizi 48

4.4. Güvenirlik Analizi 51

4.5. Normal Dağılım Analizi Sonuçları 51

4.6. Fark testlerine İlişkin Bulgular 52

4.6.1. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçekleri İle Cinsiyete Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması 52
4.6.2. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışalarının Yaşa Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması 52
4.6.3. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması 53
4.6.4. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Deneyime Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması 54
4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları 55
4.8. Regresyon Analizi Sonuçları 56
SONUÇ 57
KAYNAKÇA 62
EKLER 81
EK1: Otantik Liderlik Ölçeği 81
EK2: İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeği 82

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 6
Tablo:1.2: Yaratıcı sorun çözümü ile ilgili yaklaşımlar ve yaratıcı karakter yetkinlikleri 31
Tablo 1.3: İnovasyon İklimine Etken Olan Örgütsel Bileşenler 34
Tablo: 3.1: Örneklem Hesaplanmasında Dikkate Alınan Kriterler 41
Tablo: 3.2: Araştırmanın Modeli 42
Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı 44
Tablo 4.2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 45
Tablo 4.3: Katılımcıların Sektör Bilgilerine Göre Dağılımı 45
Tablo 4.4: Tanımlayıcı İstatistikler 47
Tablo 4.5: Açımlayıcı Faktör Analizi 49
Tablo 4.6: Güvenirlik Analizi 51
Tablo 4.7: Komogorov-Smirnov Normallik Testi 51
Tablo 4.8: Cinsiyete göre Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeklerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları 52
Tablo 4.9: Yaş Durumu ile Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Kruskal Whallis Testi Sonuçları 53
Tablo 4.10: Eğitim Durumu ile Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Kruskal Whallis Testi Sonuçları 54
Tablo 4.11: Deneyim ile Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeklerinin Kruskal Whallis Testi Sonuçları 55
Tablo 4.12: Korelasyon Analizi Sonuçları 55
Tablo 4.13: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Otantik Liderliğin Öncülleri 21
Şekil:1.2: İnovatif İşyeri Davranışının Dört Boyutu 27
Şekil 1.3: Yaratıcılık ve İnovatiflik Kesişimi 29

KISALTMALAR LİSTESİ

a	:	Cronbach's Alpha
AFA	:	Açımlayıcı Faktör Analizi
Çev	:	Çeviren
H	:	Hipotez
İN	:	İnovatif İşyeri davranışları
n	:	Örneklem Büyüklüğü
Ort.	:	Ortalama
OT	:	Otantik Liderlik
p	:	Anlamlılık Seviyesi
r	:	Korelasyon Katsayısı
s	:	Soru
Sig	:	Anlamlılık
SPSS	:	Standart Ortalama Hataların Kare Kökü
ss	:	Sayfa Sayısı
SS	:	Standart Sapma
VIF	:	Varyans Artış Faktörleri
x	:	Ortalama

GİRİŞ

Hızla gelişen ve değişen bilgi ve teknoloji çağında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve büyümelerini devam ettirmeleri için çağın gerekli kıldığı değişimlere ayak uydurmaları önemli bir hale gelmiştir. Bir yandan yönetim ve yönetici anlayışı değişirken bir yandan da işin gerektirdiği çalışma disiplinleri de değişmektedir. Bu doğrultuda; günümüz çalışmaları incelendiğinde üstünde çok durulmamış olduğu düşünülen inovasyon sürecini oluşturan bireylerin örgüt içindeki otantik liderlik algıları ile inovatif işyeri davranışları arasındaki bir ilişki var olup olmadığının istatistiksel yöntemler kullanılarak ele alınması bu çalışmanın temelini oluşturmuştur. Bilgi ve teknolojinin hızla geliştiği dünyamızda değişime ve gelişime ayak uydurmak büyümenin ve hatta ayakta kalmanın ön şartı olarak görülmektedir. İnovasyona önem veren, yenilikleri kullanan, inovasyon iklimini iş ortamlarında sağlayan ve bu doğrultuda yönetim modellerini ve yönetim tarzlarını değiştiren örgütler yüksek rekabet ortamında avantaj sağlamaktadırlar.

Otantik liderliğin; bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olmak kaydıyla kullanılmış olduğu birçok çalışmanın bulunduğu söylenebilir (Mücedilli, 2013:675). Fakat otantik liderliğin inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisinin araştırıldığı ulusal ve uluslararası literatürde az sayıda çalışma mevcuttur (Mücedilli, 2013:676) Bu bağlamda bu çalışmada; çalışanların otantik liderlikle ilgili algılarının inovatif işyeri davranışları üzerinde etkisi olabileceği düşünülmüştür.

Liderlerin çevre ve örgüt bağlamında değişen şart ve problemlerin üstesinden gelip başarılı olmak için bir yandan işletme politikaları doğrultusunda hareket ederken, bir yandan da beraber çalıştığı kişilere etkili ve verimli bir şekilde yön vermek sorumluluğunda oldukları söylenebilir. Liderlik tarzlarının çalışanlarından koşulsuz itaat bekleyen ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların düşüncelerine önem vermeyen geleneksel lider tipinin çok daha ötesine evirildiği görülmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır;

İlk kısımda; araştırmanın dayandırıldığı kuramsal ve kavramsal çerçeve ele alınacaktır. Otantik liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişki çerçevesinde yapılan araştırmalar ortaya konacaktır. Liderlik, önemi, başlıca liderlik yaklaşımları ve otantik

liderlik konusu detaylı olarak ele alınacaktır. Ayrıca; inovasyon, ilgili kavramlar, inovatif işyeri davranışları, boyutları ve inovatif işyeri davranışlarını etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

İkinci kısımda; değişkenler arasındaki ilişkiden bahsedilecek ve bu çerçevede hipotezler ortaya konulacaktır.

Üçüncü kısımda; araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve araştırmanın sonucunda ortaya çıkan analizlere yer verilecektir. Araştırmanın metodolojisi doğrultusunda verilerin toplanma yönteminden ve analizlerde kullanılmış istatistiksel yöntemlerden detaylıca bahsedilecektir. Ayrıca, araştırma örneklem ve evreni açıklanacak; araştırma modeli ve hipotezleri sunulacaktır.

Dördüncü kısımda ise; toplanan veriler çerçevesinde yapılan analizler yorumlanacaktır. Bu doğrultuda çıkan bulgular önceki araştırmaların bulguları ile kıyaslamalı olarak etraflıca değerlendirilecektir.

Sonuç kısmında ise; bulgular ışığında araştırmanın araştırmacılara ve iş dünyasına katkıları ortaya konacaktır. Bu doğrultuda gelecek araştırmacılar ve iş dünyası için önerilerde bulunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderliğin iş yerindeki yaratıcılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalar açık bir şekilde göze çarpmaktadır. Araştırmacılar; dönüşümcü liderlik, güçlendirici liderlik, destekleyici liderlik, etkileşimsel liderlik ve iyiliksever liderliğin (benevolent leadership) yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır (Rego vd., 2012).

Yaratıcılık fikir gelişimiyle alakalı iken inovasyon ise daha çok yaratıcılığın son aşamalarından biri olan fikrin uygulanmasıyla ilgilidir (Anderson vd., 2014). Dolayısıyla bu iki kavramın birbirleriyle yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

Denetsel liderliğin (supervisory leadership) çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisinin araştırılmasına yönelik önemli birçok çalışma bulunmasına rağmen otantik liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerindeki etkisini araştıran ampirik birkaç çalışma bulunmaktadır (Rego vd., 2012).

Otantik liderlik; liderlik yaklaşımları içerisinde pozitif psikoloji üzerine kurulmuş yaklaşımlardan biridir (Avolio ve Gardner, 2005:315; Ilies vd., 2005:373). Otantik liderlik; dönüşümcü liderlik, pozitif psikolojik kapasiteler, etik ve ahlaki bakış açılarını içermektedir (Müceldili vd., 2013:675). Bu yapıların kavramsal olarak yaratıcılık ile yüksek derecede ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin; önceki çalışmalar dönüşümcü liderliğin yaratıcılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir (Shi ve Zhou, 2003; Sosik vd., 1998).

Örgütsel yaratıcılık literatürüne göre çalışanların yaratıcılığının artırılması için yöneticiler ve örgütlerin işyerinde pozitif iklim şartlarını oluşturmaları önemlidir (Momeni v.d., 2014:9). Otantik liderler; pozitif, destekleyici, adil ve şeffaf ilişkilerle çalışanlarını daha yaratıcı yapacak pozitif duyguları artırırlar (Peterson vd., 2012). Önceki çalışmalar da etik ve ahlaki bakış açılarının çalışanların yaratıcılığı ile pozitif yönde ilişkisi olduğuna dair bulgular sunmaktadır (Valentine, 2011; Bierly, 2009).

Walumbwa vd.'nin (2008) kavramsallaştırmasına göre; otantik liderliğin boyutları (öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık ve bilginin

dengeli değerlendirilmesi) yaratıcılığı teşvik eder. Örneğin; ilişkilerde şeffaflık boyutu düşüncelerin ifade edilmesi, sorunların ve bilginin açıkça paylaşılmasıyla birlikte yaratıcılığı sağlar. İlişkilerde şeffaflık vesilesiyle otantik liderle çalışan arasında ilişkilerin yakınlaşması sağlanabilir. Bu şekilde kurulmuş ilişkiler; çalışanların eğilimlerinde yeni şeyler deneme süreçlerinde daha serbest hissetmelerine sebep olur (Fraley ve Shaver; 2008). Rego vd. (2012) otantik liderlerin çalışanların daha yaratıcı olmalarını sağlayacak psikolojik güven duyguları ve içsel motivasyon algılarını teşvik etmesini tartışmışlardır Psikolojik güven duygusu korkudan arınmış bir çevre sağlar ve bu çevrede çalışanlar daha yaratıcı olmaya meyillidir (Müceldili vd., 2013). Otantik liderlerin çalışanlarla birlikte şeffaflığı sağlayarak onlar için daha güvenilir bir çalışma ortamı sağladığı söylenebilir. Ayrıca psikolojik güvenlik, lider davranışının yaratıcılık üzerindeki etkilerinin nasıl ve neden kurulduğunu kuramsallaştıran güdüsel yaklaşım üzerine kuruludur. Bu bağlamda Zhou ve Ren (2011) içsel motivasyonun çalışanların yaratıcılığını artırma olarak tezahür ettiğini öne sürmektedirler.

Aşağıdaki başlıklar altında öncelikle liderlik kavramı, otantik liderlik, inovasyon ve inovatif işyeri davranışları hakkında bilgiler sunulacaktır.

1.1 Liderlik Kavramı

Topluluk halinde yaşayan insanların yönetilmek için liderlere gereksinim duydukları söylenebilir. Amaçları ve kendilerince belirledikleri yolları olan insan topluluğunu yönetmenin önemli beceriler gerektirdiği söylenebilir. Bu bağlamda liderlik; "Bir insan topluluğunu saptanmış aynı hedefler altında birleştirebilme ve aynı noktada aktif hale getirme yeteneği ve bilgi birikimi bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2012:435).

Liderlik ve yöneticilik kavramları yer yer aynı anlam çevresinde ele alınırken; tanımları ve özellikleri bakımından ele alındığında aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Tabak ve Sığrı, 2013:376).

Coşar (2011: 6) bu farkı şöyle açıklamaktadır; birbirlerinin yerine aynı anlama gelecek şekilde kullanılsa da birbirlerinden farklı kavramlardır. Lider kavramı odak olarak ele alındığında içinde bulundukları yapının hedeflerini belirleme, bu hedefe

ilerlerken izlenecek yol ve yöntemin belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Ancak yönetici idare safhasında ortaya konmuş idari yönetimi başarılı ve intizamlı bir şekilde hedefe ulaştıran kişidir. Bu çerçevede yöneticilik bir oluşumun idare safhasının eksiksiz, etkili ve hata olmadan idare edilmesi olarak ifade edilirken; liderlik ana yörüngesinde ise oluşumun hedeflerine dikkat edilmektedir.

Çalışanları yönetme unsuru olarak liderlik; aynı hedef doğrultusunda insanları yönetmek ve bu hedefe varmak için harekete geçirmeye ikna etmek ve etki altına alma kabiliyetine sahip olmaktır (Şafaklı, 2005:133).

Fındıkçı (2013: 50-51) ise yöneticiliği şöyle açıklamaktadır; "Yönetimin, kişilerin elbirliği oluşturma, aynı amaca ulaşma yolunda mobilize etme, yapılan işlerin ve gösterilen eforların belirlenen sistem ve sistemin mensupları vesilesiyle hayata geçirme işlevi gördüğü söylenebilir. Yönetim sürecinde yönetici, yönetişim sürecinin getirmiş olduğu yetkiler çerçevesinde yönetimi ve örgütü sağlayan unsurların sürdürülebilirliğini sağlar."

Nihayetinde yönetici ve liderlik kavramları birbirlerinden özellikler ve icra ettikleri fonksiyonlar bağlamında farklılıklar göstermektedir ancak bu farklılıkların sebepleri net bir şekilde ifade edilememektedir. Çevresel faktörlerin belirsiz olduğu dünyada başarmak için bu kavramların yerli yerinde kullanılması önemlidir. Birbirlerinin yerine kullanılmayan bu kavramların birbirlerinin tamamlayıcıları oldukları söylenebilir (Soylu vd., 2007:180). Bu bağlamda lider ile yönetici arasındaki farkları belirten özellikler Tablo 1.1'de sunulmuştur.

Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Özgündür.	Taklit eder.
Geliştirmeye çalışır.	Muhafaza etmeye çalışır.
Yeniliklere öncülük eder.	Yönetir.
Şahıs odaklıdır.	Sistemler ve yapılar üzerinde durur.
Çalışanlarına güvenir.	Çalışan kişileri disiplin ve yönetimin kontrolünde tutmaya çalışır.
Uzun projeksiyon perspektifine sahiptir.	Kısa projeksiyonlara odaklanır.
Ne ve niçin soruları ana yörüngededir.	Nasıl ve ne zaman soruları ana yörüngededir.
Geleceğe ve zirveye bakar.	Alt sınırları düşünür.
Yerinde hamleler yapar.	Stratejileri yerinde yapar.
Örgüt yapısının her seviyesinde geçerliliği bulunur.	Geçerliliği sadece örgüt şemasının üst ve orta seviyelerindedir.
Astlarıyla iletişimi kurar.	Astlarıyla talimat yoluyla çalışır.
Sistemde yenilikler ve gelişimler oluşturur.	Hali hazırda bulunan sistem üzerinde devam eder.
Esnek çalışır.	Katı çizgiye sahiptir.
Fikirler önemlidir.	Olaylara önemlidir.
Yer tutmuş standartların dışına çıkar.	Kabul görmüş standartlara göre davranır.
Risk alır.	Kuralların dışına çıkmaz.
Soruları cevaplar.	Soru sorar.
Ümit vericidir.	Yönlendirir.
Görev tanımı ile tanımlanamaz.	Görev tanımı bulunur.
Kişileri etkilerken şahsi özelliklerini kullanır.	Kişileri etkilerken makamı ve yetkilerini kullanır.

Kaynak: (Koçel: 2013), (Güney: 2012), (Bennis: 1989), (Erdoğan: 1994 ve Coşar: 2011)

Liderliğin; yönetim becerilerini uygulamak, otoriteyi sağlamak ve yaptırım gücünü ortaya koymak yolunda kullandığı güç kaynakları bulunmaktadır. Ödül, zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve referans güçleri olarak beş başlıkta liderler kendilerini takip edenleri etkilemektedirler (Mullins, 1996:304). Liderler bahsi geçen beş gücü etik olarak motivasyon amacı doğrultusunda kullanabilirler (Ferrell ve Fraedrich, 1994: 141-3; Özdemir, 2003).

Ödül gücü; liderin astlarını motive etme ve elinde tutma yolunda en önemli güçlerden biridir. Lideri takip edenlerin tanıma, terfi elde etme, takdir, ek ücret, zam gibi kazanç elde etme amacıyla liderlerine tabi olmalarını ifade etmektedir (Jex, 2014:288; Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Liderin elinde bulunan ödüllendirme seçeneklerinin astlarının nezdindeki önemi ne kadar yüksekse liderin ödüllendirme gücü o kadar yüksek demektir (Arun, 2008:45; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Zorlayıcı Güç; ödül gücünün karşıtı olan ve lideri takip edenlerin emir, talimat ve görevlere karşı itaatsizliklerinde ve disiplinsizliklerinde astları kontrol altına alan ve yaptırım uygulayan gücü tanımlamaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Yasal Güç; lidere içinde bulunduğu örgüt ve pozisyonundan ötürü yüklenen güce denir. Bu statü itibariyle kendisini takip eden ve ilişkide bulunanları etkileme kuvveti ve otoritesini gösterir (Eraslan, 2004:162; Bakan ve Büyükbeşe, 2010).

Uzmanlık gücü; liderin işi ile ilgili yetenek, uzmanlık yetisinin ve bilgi sahibi olmasının lideri takip edenler tarafından karşılık bulmasıyla ortaya çıkan güce denir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bir anlamda liderin belirli bir konuda uzman ve yetkin olmasının izleyiciler üzerinde olumlu etkide bulunması olarak da ifade edilebilir.

Karizmatik güç; temel olarak lider kişinin karakterini ve tavırlarını alarak kendisini takip edenlerin istek ve umutlarını ifade etmesinden güç alır. Bu vesileyle, oluşan karizma çerçevesinde liderin çekici ve etkileyiciliği lideri takip edenlerin lidere benzemeye çalışmalarına sebep olacaktır. Oluşan bu güç ile liderin kendisini takip edenleri etkilemesi de kolaylaşır (Mullins, 1996:305).

Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk aşamada etkili bir liderlik için belli başlı kabiliyetler ve kabiliyetler grubunun bulunması gerektiğine dair çalışmalar göze çarpmaktadır ve bu yeteneklere sahip lider kişilerin çevresel faktörler ve bulundukları ortamdan ayrı olarak her daim başarılı olabilecekleri sanılmaktadır (Zel, 2001:12). Bu çerçevede liderlik tipleri ile ilgili temel yaklaşımlar özellikler

yaklaşımı, davranışsal yaklaşımı, duyumsallık yaklaşım ve son olarak modern yaklaşımlar olarak incelenmiştir (Fındıkçı, 2013: 62-63).

Büyük adamlar teorisinde; lider kişi sonradan lider olmaz, o şekilde lider doğar (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:123). Koçel'e göre (2003); özellikler teorisinde güçlü liderlerin şahsi olarak sahip olduğu kabiliyetler kişiyi lider yapar ve kişinin şahsi ve fiziki özellikleri liderliğini ortaya çıkartır. Davranışsal yaklaşımda ise lider işlerle alakalı hususları mobilize eden ve dizayn eden duruş sergilemektedir ve bunun yanı sıra bu yaklaşıma göre liderler liderliği altında bulunan kişilerin duygu, davranış ve gereksinimlerine hassasiyet gösterirler (Northouse, 1997:32-33). Durumsal liderlik yaklaşımına göre zamandan ve mekândan bağımsız olarak sabit mükemmel bir liderlik tipi yoktur ancak şartlara, zamana ve mekâna göre değişiklik gösteren ve bu şartlar çerçevesinde şekillenen liderlik yöntemi vardır (Koçel, 2003:597). Modern liderlik tarzlarıysa sürekli gelişim gösteren liderlik tipleridir ve bu liderlik tipleri takipçilerinin başarıları ve motivasyonları üzerinde yoğunlaşmıştır (Zel, 2001:12).

Bu çalışmanın esas teması olan modern liderlik yaklaşımları içerisinde gösterilen otantik liderliğin tarihsel gelişimini ve bu yaklaşımı kapsamlı bir şekilde inceleyebilmek için diğer liderlik yaklaşımlarını incelemek faydalı olacaktır.

Liderlik çalışmalarının ilk örnekleri incelendiğinde güçlü liderlerin ağırlıklı olarak şahsi yeteneklerine odaklanılmıştır. Özellikler teorisine göre güçlü liderlerin doğuştan kendilerine has belirli yeteneklerin bulunduğu varsayılır. (Ogbonna ve Harris, 2000:767).

Özellikler teorisine göre liderler doğuştan gelen diğer kişilerden ayrı olarak sahip oldukları fiziki ve kendilerine has özellikleri sayesinde liderdir. Bu minvalde 1900'lü yılların ilk çeyreğinden itibaren geliştirilmekte olan psikoloji testleri yordamıyla liderlik özellikleri incelenmiştir (Coşar, 2011: 9).

Özellikler teorisinde fiziki, mental ve şahsi özellikler açısından kendisini takip edenlerden daha fazla yetenek ya da özelliğe sahip olması beklenir. Ancak incelemeler sonucunda topluluk üyeleri içinde bu yeteneklere ve özelliklere sahip olanların da lider olamadıkları ve lider olarak sivrilen kişilerin bahsi geçen özelliklere sahip olmasa da etkin liderlik yaptığı tespit edilmiştir (Ertürk, 2009:53).

Davranışsal liderlik yaklaşımları ise; araştırmacıların özellikler yaklaşımının liderliğin açıklanmasında yetersiz kaldığı düşüncesiyle etkili liderlerin belli başlı özelliklerinin incelenmesi sonucu araştırmaya koyulmasıyla ortaya çıkmıştır (Koçel,2013:577). Yapılan araştırmalar sonucunda etkin liderlik ve önemli liderlik tavırlarının tespit edilmesi ve eğitim vasıtasıyla geliştirilmesi söz konusu olmuştur. Ayrı bir perspektif olarak ortaya çıkan bu teorinin esas zemini, liderlerin şahsi özelliklerinden ziyade davranışları yardımıyla başarılı oldukları yönündedir (Güney,2012:371). Davranışlar liderin astlarıyla ilişkisi, iletişiminin nasılolduğu, yetkilerinin nasıl kullanıldığı, görev planlaması ve ast denetimini nasıl sağladığı yönünde incelenmiştir (Coşar, 2011:10).

Davranışsal yaklaşımı savunanlar liderliğin esas noktasının liderlik yapan kişin ortaya koymuş olduğu tavır ve davranışlar olduğunun üstünde durmuşlardır (Koçel, 2013:577). Bu yaklaşıma göre davranışlar şahsi özelliklere nazaran daha kolay tespit edilebilir ve gözlenebilirdir (Güney, 2012:371). Liderlik yaklaşımı incelendiğinde özellikler yaklaşımı liderlik yapan kişiyi ortaya çıkaran özellikleri incelerken; davranışsal teoriye göre liderin liderlik sürecinde neyi nasıl yaparak ilerlediği önemlidir (Güney, 2012:371).

Davranışsal yaklaşım liderleri ortaya koydukları davranışları ve liderleri takip eden kişilerle aralarındaki iletişimin özelliklerini liderleri etkili kılan iki öne çıkan durum olarak kabul eder (Koçel, 2013:577). Liderin başarılı olup olmaması takipçileriyle arasındaki iletişim tarzı, yetki devir süreçleri, kararların alınma süreci, planlamaları, kontrolleri, hedef koymaları ve problem çözümleri üzerinden değerlendirilir (Koçel, 2013:577).

Liderlik yapan kişilerin davranışlarını temel olarak ele alan yaygın çalışmalarda farklı liderlik sınıflandırmaları yapılırken çevresel faktörlere ve şartlara ehemmiyet verilmemesi nedeniyle bu teori eleştirilmiştir. Bu safhada öne çıkan araştırmalar olarak; Ohio State Çalışmaları, Michigan Çalışmaları, Yönetim Tarzı Matrisi, Sistem Dört Kuramı olarak gösterilebilir (Tabak ve Sığrı, 2009: 388).

Diğer yandan durumsallık yaklaşımı ise lideri ortaya çıkaran koşulların ve çevresel faktörlerin ehemmiyetine değinirken, bunun da koşullara ve çevresel faktörlere bağlı olarak değiştiğini ileri sürer (Kılınç, 1995:60). Liderin yönetimi

altında bulunan kişilerin kişilik özellikleri ve yapıları, işin çevresel koşulları ve ekip çalışması gibi unsurların liderlik etkinliğini büyük oranda etkilediği söylenebilir (Kılınç, 1995:60). Fred Fiedler'a göre bazı liderlik davranış stillerinin bazı öngörülebilir zamanlarda etkinliğinin arttığı belirlenmiştir (Goethals vd., 2004:1538). Örneğin, bir topluluk tehlike arz eden, sıkan ve motivasyon kaybı oluşturacak koşullara sahip bir iş için çalışırken; kendisine güven duyulan bir lider, kaygıları ve korkuları azaltırken, güveni ve iş memnuniyetini arttırır. Fiedler'a göre iş organize edilmemiş, karmaşık ve işi yapan kişiler iş hakkında iyi derecede bilgi sahibi ise yol gösteren ya da otokratik liderlik stilinden ziyade danışman lider anlayışının olması önerilmektedir (Goethals vd., 2004:1538).

Durumsallık yaklaşımına göre bir liderin şahsi özellik ve yeteneklerinden ziyade onu ortaya çıkaran unsurlar, içinde bulunduğu ortam ve şartlardır (Sabuncuoglu ve Tüz, 2001:223). Bu çerçevede, işin ve çevrenin pozisyonuna bakarak bu iş çevresinde başarılı olmak için mücadele eden kişiler başarıya odaklanır. Liderin etkisini ölçen hususlar aşağıdaki gibidir (Sabuncuoglu ve Tüz, 2001:223):

- Ulaşılmak istenen amacın niteliğinin ne olduğu,
- Topluluk mensuplarının özellikleri ve amaçları,
- Liderin ortaya çıkardığı örgüt düzeninin nitelikleri.,
- Liderliğin ve takipçilerinin tecrübe aktarımları.

Durumsallık yaklaşımı, en uygun lider tarzının durum ve çevresel koşullara göre değişeceğini ifade ederken, liderlikte en iyi lider tarzının tek olduğunu öne süren davranışsal yaklaşım ile farklılıklar göstermektedir (Koçel, 2013:406).

Etkin Liderlik Modeli durumsal liderlik yaklaşımlarından biridir. Etkin liderin yönlendiren, isteklendirme sağlayan, öncülük eden ve hedefe ulaşmalarını sağlayacak tavırlar içerisinde olduğunu modelinde ortaya koyan Fiedler; liderin çalışanları ile arasındaki iletişimi kuvvetli olduğunda, onları iş akış süreçlerinde inisiyatif alarak değerlendirdiğinde ve liderin pozisyonu da kuvvetli olduğunda liderin etkisinin üst seviyeye ulaşacağını belirtmektedir (Goethals vd., 2004:1538). Öte yandan görevleri tam manası itibariyle atayabildiği ve etkili bir güce ulaştığında çalışanları ile güçlü bir

ilişkisi olmasa bile etkili olur (Goethals vd., 2004:1538). Görev dağılımını yapamayan ve konum etkinliği üst seviyede olmayan bir lider, bunun yanı sıra çalışanlarıyla da güçlü bir ilişkiye sahipse etkinliği olan bir liderliğe sahip olmadığı söylenebilir. Her durumda geçerli olan lider tarzı olmamakla birlikte, bir topluluğun etkin olması liderlerinin önemli eşiklerde ve durumlarda ortaya koydukları lider özellikleriyle ilintilidir (Çetin, 2008:78-79).

Durumsal liderlik yaklaşımlarından biri olan *Robert House ve Martin Evans'ın Amaç Yol Teorisine* göre lider yardımcı olan ve destek veren davranış biçimi benimseyerek kendisini takip eden çalışanlarının çalışma akışlarında görev dizaynlarını tam, eksiksiz olarak yapmalı ve iş akışı yolunda oluşan sorunları çözmek için çaba göstermelidir (Robbins, 2012: 384). Bu doğrultuda, liderin aynı zamanda kendisine bağlı olan kişilerin ve çalışanların gereksinim duydukları iş ile ilgili olan bilgilerin, yardımların ve diğer iş gereksinimlerinin sağlanmasında yükümlülüğü bulunmaktadır (Robbins, 2012: 385).

1.2 Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim ve örgüt çalışmaları çerçevesinde yapılan son araştırmalar ve çalışmalarla birlikte geleneksel liderlik modellerinin ihtiyaçları karşılamakta zorlandığı sonucuna varılmıştır (Bozkurt ve Güral, 2014:4). Buradan hareketle; daha evvel liderliğin üzerinden durulmamış yönleri de ele alınarak ve lider ve liderin takipçileriyle ilişkisine odaklanarak modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir (Bozkurt ve Güral, 2014:4).

Coşar'a göre (2011:6); 1980 yılının ilk yıllarından itibaren ortaya çıkmaya başlayan modern lider yaklaşımlarında ortak bir temasal normdan bahsetmek güçtür. Bu yaklaşımlara göre liderler geniş görüşlülük ve büyüleyici özellikleriyle yaratıcılıklarını kullanarak örgütleri ve alışkanlıkları değiştirirler. Modern liderler, belirsiz ve hareketli ortamlarda belirsizliğin ortadan kalkması ve işlerin yoluna girmesi için başarıya ulaşacak stratejiler ve hamleler ortaya koyar.

Dönüştürücü liderlik; "işgörenleri grubun iyiliği için kendi özel çıkarlarının ötesine bakmayı sağlayan ve bu amacı bir veya daha çok yollarla başaran liderlik türü" olarak tanımlanabilir (Sağnak,2010). Modern liderlik yaklaşımları olarak kendisini takip edenlerin becerilerini ortaya çıkarmaya ve bu çerçevede performanslarını

arttırmaya çalışan dönüştürücü liderler motive edip kişisel olarak daha fazla performansı hedeflerler .Bu yaklaşımda, lider ve onu takip edenler karşılıklı olarak dönüşüm sağlayacağı realitesi ile hareket ederken; lider ve onu takip edenler karşılıklı olarak belirlenen hedef doğrultusunda motivasyon ve teşviklendirme çalışmalarını yaparlar .Bu karşılıklı dönüşümün başarıyla nihayete erdirilmesi yaklaşımın en etkili çıktısı olarak değerlendirilir .Dönüştürücü liderlik anlayışında liderler ve onu takip edenler arasında ast üst ilişkisinden ziyade müşterek bir yönetim düşüncesi baskındır (Fındıkçı, 2013: 78-79).

Yavuz ve Tokmak'a (2009) göre *Etkileşimci liderlikte,* liderler örgüt içindeki yetki ve liderlik gücünü kendisini takip edenler üzerinde motive edici ve teşvik edici çalışmalarda yoğunlaştırırken; etkileşimci lider değişiklikler ve yenilikler yerine hali hazırdaki süreçlerin daha iyi duruma getirilmesi yönünde çalışmalara yoğunlaşmaktadır. Modern liderlik anlayışlarında olduğu gibi etkileşimci liderlik anlayışı örgütü açık bir sistem şeklinde değerlendirir ve karşılıklı olarak etkileşen bu ortamda örgütte değişimleri yönlendirecek lidere gereksinim duyulmaktadır.

Tabak vd.'ne göre (2010:97-98); modern liderlik anlayışlarından bir diğeri *Örtük lider anlayışı* her şahsın mental olarak optimum olarak belirlediği bir liderlik anlayışı olduğu ön kabulüne göre temellenir. Bunun yanı sıra bu anlayışa göre şahsın mental dünyasında yer alan liderlik tarzı sosyal gruplarda genel anlamda birtakım benzerlikler gösterirken; değişik etkenlerin etkisiyle algılardaki liderlik tarzı da değişebilir. Örtük liderlikte; lideri takip eden kişilerin liderden tavır ve nitelik hususundaki beklentilerini ortaya koydukları söylenebilir. Şahsi nitelikler, kültürel, çevresel ve sosyal faktörlerin durumuna göre örtük liderlik anlayışı şekil alır ve bu çerçevede lideri takip edenler tarafından bulundukları koşullar bağlamında birtakım beklentiler çerçevesinde kültürel, çevresel ve sosyal koşullar temelinde zihinlerde oluşan paradigmalar lidere değişik sorumluluklar yükleyebilir.

Diğer yandan *Ruhsal Liderlik*; şahsın kendisinin ve takipçilerinin güdülenmesini sağlama yolundaki değer ve davranışlardır (Fry, 2003; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Aynı görüşe göre ruhsal lider takipçilerinin örgüte bağlılığını sağlama suretiyle ruhsal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Lider, birbirleriyle

uyum halinde olan değer yargıları ve ortak vizyon çerçevesinde çalışanlarının üretim kabiliyetlerininin artırılması ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasıyla öğrenme sürecinde olan bir örgüte evrilmeyi hedefler (Fry vd. 2005; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Ruhsal liderler ahlak ve ilke sahibi kişilerdir. Kendisini takip eden takipçilerine önem verir (Bozkuş ve Gündüz, 2016). Takipçileri arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi için çaba harcar (Sanders, Hopkins ve Geroy, 2003; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Herkes tarafından kabul görecek değer yargıları ortaya koyar (Fairholm, 1996; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Kendisini takip eden takipçilerine güven duygusu besler (Mitroff ve Denton, 1999; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Takipçilerinin kendi aralarında güven ilişkisini inşaa etmeleri için çaba harcar (Fry vd., 2005; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Örgütün ve çalışanların gelişimi ve dönüşümüne engel teşkil eden unsurları ortadan kaldırıp üretkenliği arttırmaya çalışır (DePree, 2008; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Başta kendileri olmak üzere değişime öncülük ederler (Covey, 2004; Bozkuş ve Gündüz, 2016). Takipçilerinin duygu ve akılları arasında bağ kurdukları değer yargıları ile liderliklerini ortaya koyarlar (Pfeffer ve Salancik, 2003; Bozkuş ve Gündüz, 2016).

Diğer yandan Şentürk'e göre (2011:33) *Etik Liderlik;* genel manası itibariyle prensip ve değer yargılarıyla takipçilerin yönlendirilmesi, etkilenmesi ve hedefe varması yolundaki süreçtir. Etik liderlerin liderlik kaynakları etik prensiplerdir. Etik liderlik, etik düzlemde karar alma, bu değer yargılarını yapının içine entegre etme ve bu doğrultuda mekanizmayı kurma yeteneğidir. Etik liderlerin adalet duygusu, objektiflikleri, sorumluluk sahibi olmaları, pozitiflikleri, doğru olmaları, samimiyet sahibi olmaları, insancıl duyguları ön plandadır.

Paternalist Liderlik; Babacan liderlik olarak da literatürde yer alan liderlik anlayışı ataerkil bir çevrede ahlakı, samimiyeti ve otoriteyi önceleyen bir anlayışı ortaya koyar (Shing-Ko vd. 2007:128; Uluköy vd., 2014:198). Bu tip karakteri olan çevrelerde üstle ast arasında cereyan eden ilişki babanın çocuğuyla arasında cereyan eden ilişki ile benzer olarak görülmektedir. İdol ve rehber olarak babalık statüsü kurumsallıktan ziyade şahsi bir gücü temsil etmekte ve öğreten bir liderlik anlayışı taşımaktadır (Karkın, 2004: 65 ; Uluköy vd., 2014:198).

Hizmetkâr Liderlik; Kahveci ve Aypay'a göre (2012: 13-40) Hizmetkâr liderlik anlayışında lider; kendisini takip edenlere yönelik hizmeti ve onların gereksinimlerini gidermeyi, kendisini takip edenlerin gelişimlerini ve belirlenen hedef doğrultusunda başarıya varmalarını ortaya koyacak ortamı oluşturmaya çalışır. Bencillikten kendisini uzak tutan hizmetkâr liderler; eşitliğe ve fedakârlığa önem verdikleri ifade edilebilir. Aynı görüşe göre ilişkiler temel olarak güç ve makamlara göre temellenmezken; liderler, kendilerini takip eden kişilerin gereksinimlerini gidermeye ve güvenlerini kazanmaya çalışırlar. Benzer şekilde kendilerini geliştirmek için çaba gösteren hizmetkâr liderler samimiyet zemininde iletişim ve ilişki kurmaya önem verirler. Hizmetkar liderliğin başkalarının faydalarını kendi faydaları üzerinde tutmak, takipçilerinin güvenini tesis etmek, takipçilerin gelişimlerini önemsemek ve dinlemek olarak 4 esas özelliği bulunmaktadır (Kahveci ve Aypay, 2012: 13-40).

Girişimci Liderlik; "bireysel düzeyde bir işletmenin kurulması ile ilgili davranışların, örgüt seviyesindeki yenilikleri takip eden davranışların ve piyasa seviyesinde ayırt edilen fırsatlardan faydalanma ile ilgili davranışların yer aldığı bir liderlik türüdür" şeklinde tanımlanabilir (Alvarez ve Barney, 2002: 90). Önceleri daha çok karlılık sağlamak hedefiyle bireyin iş kurması ve işi büyütme amacıyla yaptığı faaliyetler olarak ifade edilirken; şimdilerde ise daha geniş kapsayıcılıkla hesaplanmış riskleriyle ve yaratıcılık içerecek bir biçimde daha yukarılara çıkarabilmek amacıyla yapılan çalışmalar olarak görülmektedir (Aykan, 2014:214). Çevresel koşullar sonucunda ortaya çıkan imkânları değerlendirmek, oluşabilecek yeni imkânları sunmak hedefiyle iktisadi anlam ifade eden hizmetleri alabilmek ve mal üretilmesi için üretim koşullarına sahip olmanın yanı sıra riskleri göğüslemek ve örgüt oluşturmak kavramlarıyla ilgilidir (Bakan ve Doğan, 2013:366). Girişimci kişiler; örgüt içinde kurucu olması, yönetici olması ve kendisini takip eden kişiler bazında mentörlük yapması gibi rolleri sahip olduğu nitelikler ve beceriler çerçevesinde almaktadırlar (Aykan, 2014:213-214). Girişimci liderler; karlılık oluşturmak ve örgütün hedeflerini yakalamak için ortaya çıkan imkânları kullanırken ve oluşturduğu örgütü ve işin risklerini yönetirken girişimcilikten ziyade liderlik özellikleri ve becerilerini ön plana çıkartır (Aykan, 2014:214). Son yıllarda hızla değişen dünyada gelişime ve değişime ayak uydurmak isteyen örgütlerle birlikte girişimci liderliğin öneminin biraz daha

arttığı söylenebilir. Girişimci liderlik; aktif girişimcilik tutumuyla örgütsel yapının faydasını göz önünde bulundurarak hareketli bir çevrede risk alıp ve yenilikleri takip edip aynı hedefe ulaşmak için örgüt yapılanmasını kurgulamak ve yönetmek olarak ifade edilir (Bakan ve Doğan, 2013:367).

1.3. Otantik Liderlik

Otantiklik ile ilgili kelimelerin ilk karşılaşıldığı yerlerin antik Yunan felsefesi olduğu söylenebilir. Bu kavram Carl Rogers (1959, 1963) ve Maslow'un (1968, 1971) odağı olurken; Harter (2002) ve Erickson (1995) psikolojiye aktarmıştır. Rogers ve Maslow'un görüşlerine göre otantik liderler şahısların gelişimlerine önem verir ve hayatlarında doğruluk değerlerine önem vermelerini salık verir. Şahıslar tercihlerini yaparlarken diğer insanların beklentilerinin yerine şahsi düşüncelerine göre seçimlerini yapmaları daha kuvvetli bir yaklaşım olacaktır (Avolio ve Gardner, 2005: 319-320). Otantiklik kavramının modern manada 1980'li yıllarda çıktığı söylenebilir. "Bir kişinin tecrübesi, fikirleri, duyguları, gereksinimleri, seçimleri ve inanışlarıyla kendisini tanıyarak yönetme periyodu" şeklinde pozitif psikoloji literatüründe ifade edilmiştir (Yılmaz, 2012: 18). Bu çerçevede otantiklik, bir bireyin hem şahsi tecrübelerinin hem de tutumlarının gerçekte de hangi şekilde ise bununla uyumlu olması manasına gelmektedir (Yılmaz, 2012: 18).

Otantiklik, kişinin öz yolcuğunun farkında olup tecrübelerinden faydalanıp fikirlerini, gereksinimlerini ve inanç değerlerini kabul etmesi; kendini bilmesi sürecidir ve ikili ilişkilerde ortaya çıkan esas otantiklik en kısa şekliyle kendini bilmektir (Keser ve Kocabaş, 2014:2).

Kişinin kendisine karşı dürüst ve tutarlı olması otantikliğin özü olarak öne çıkarken; kişi kendi değer yargıları, seçimleri ve fikirlerine karşı tutumlu bir yaklaşım sergiliyorsa otantik olarak görülür (Ünnü, 2009:1263).

Harter (2002) otantikliği; kişinin kişisel tecrübelere sahiplik etmesi, arzu, fikir, gereksinim, öncelik ve inanışlarını kabul edip tutarlı davranışlar sergilemesi olarak ifade etmektedir. Otantik davranış sergileyen kişilerin hedefledikleri ve hayata

geçirdikleri tavırlarıyla kişilikleri arasında tutarlılık olduğu söylenebilir. Bir anlamda otantiklik bireyin kendi özüne uygun ve tutarlı davranması ve duygu ve düşünce bazında aynı tutarlılıkla kendini ifade edebilmesidir (Yaşbay, 2011:33).

Küreselleşmeyle birlikte sosyolojik ve teknoloji esaslı yaşanmakta olan değişim ve dönüşümler çerçevesinde klasik liderlik türleri yerini yavaş yavaş yeni liderlik tarzlarına bırakmıştır.

Otantik liderlik, liderlik yaklaşımlarının evrildiği ve liderlerden beklenenlerin değiştiği bir süreçte ortaya çıkan yeni modern liderlik yaklaşımlarındandır.

Luthans ve Avolio (2003) otantik liderlerin kendisini takip edenlerin farklılıklarını anlayabileceklerini ve kendisini takip edenlere becerileri doğrultusunda değer verdiklerini vurgulamıştır. Otantik liderlerin kendisini takip edenlerin becerilerini tarif etmeleri ve bu çerçevede potansiyellerini aktif etmeleri hususunda mihmandarlık yapmak üzerine güçlü motivasyonları bulunmaktadır (Gıcır ve Paşaoğlu, 2014:1-2).

Whitehead (2009) "otantik liderler, öz farkındalığı yüksek olan, her zaman gelişimi hedefleyen ve takipçilerinin refahı için araştıran, alçakgönüllü, rehber, etik bir çalışma ortamı yaratarak güven oluşumunu sağlayan, değerlere bağlı olan ve başarıyı taahhüt eden bireylerdir" şeklinde tanımlamıştır.

Walumbwa vd.'ne (2008) göre; "otantik liderlik kavramı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, pozitif psikolojik kapasiteyi arttırmanın yanı sıra pozitif etik iklim yaratan, takipçileri için öz farkındalığı özendiren, ilişkisel şeffaflığı kabul eden, karar alırken bilgi işleme sürecini dengeli bir şekilde değerlendiren, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan bir liderlik davranışı modelidir".

Toor ve Ofori'ye göre (2008:624); otantik liderlerin sahip oldukları özellikler ve ilişki ağları otantik liderlerin olağanüstü güçlere sahip olduğu ve hata yapmayacakları anlamına gelmemektedir. Aksine otantik liderler hayatın doğal akışında hataları ve yaptıkları çerçevesinde sorumluluk sahibi olarak hareket ederler.

Otantik liderlerin sahip oldukları ahlaki değerler, inançlar, şahsi tavırlar, fikirler çerçevesinden tutarlılığı sağlayan ve bunun yanı sıra insanlarla arasında kurduğu şeffaf, pozitif, dürüst ve güven esasına göre geliştirdiği insani ilişkiler neticesinde saygı ve sevgiye mazhar olurlar (Tabak vd., 2012:95).

Yeşiltaş'a göre (2013:335); otantik liderler kendisinin ve kendisini takip edenlerin farkında olarak, dikkatli bir şekilde hangi tavrı takınacağı ve düşüncesini hangi anlamda şekillendireceğini ahlaki düzlemde başkalarının da değer yargılarına dikkat ederek karar verirler. Bu çerçevede otantik liderlik davranışları örgüt içerisinde olumlu atmosfer oluşturan, enformasyon akışının örgüt yapısı içinde dengeli, ahlaki ve şeffaf bir şekilde yaymayı içselleştirmiş kişilerin davranışlarıdır.

Ahlaki yönden güçlü, profesyonellik anlamında etkili ve bilinçli bir yönetim anlayışını benimseyen liderlik yaklaşımı olan otantik liderlik; bunun yanı sıra, bilgi temelli, değer yargılarından güç alan ve yetenekle yönetimi benimseyen bir yapıya sahiptir (Tabak vd., 2012:95). Örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli olmasına rağmen bunun yalnız başına yeterli olacağı söylenemez. Asıl göz önünde tutulması gereken önemli konulardan biri liderlerin kendisini takip edenlerin tutumlarının üzerindeki etkisi ve örgüt üzerindeki kenetlenmeyi sağlayacak olumlu duyguların nasıl ilerletileceğidir (Gül ve Alacalar, 2014:542).

Ilies ise (2005:376); otantik liderlik olumlu liderlik becerileriyle birlikte gelişimini tamamlamış örgütsel unsurları bir araya getiren bir süreç olarak tarif etmiştir. Bu süreç çerçevesinde kişi kendi öz yolculuğunda öz farkındalığının yükselmesine katkıda bulunur. Liderlik yapan kişi ve onun takipçilerine gelişim uyarlanırken pozitif tutumlar da düzenlenir. Otantik liderlerin öz farkındalıklarını sağlamış, güven, umut, esneklik, ahlak esaslı bireyler olarak şahsi istikballeriyle ilgili de tutarlı olacak şekilde hareket ettiği söylenebilir.

Gıcır ve Paşaoğlu'na göre (2014:2); otantik liderler takipçilerinin sorumluluk almalarını isterken bir yandan da görev vermek meyilleri de bulunur. Takipçilerinin aynı zamanda akıllarını kullanırken bir yandan da insana mahsus olan insani

duygularını da kullanmalarında yönlendirici olurlar. Otantiklik bir anlamda kişilerin kendi kapasitelerini keşfetmeleri, geliştirmeleri ve performanslarının devam etmesi için önem taşır.

Gül ve Alacalar'a göre (2014:542); otantik liderlerin asıl motivasyonları makam, parasal dayanaklar, ellerinde bulundurdukları yetkiden ziyade örgütün koyduğu hedeflere, bu hedef uğruna çalışan takipçilere, mana ve değer yargılarına liderlik edilmesi ve sorumluluğunun alınmasıdır. Taklitten ziyade özgün; rolden ziyade samimiyet ön plandadır. Tutarlılık ve öz disiplin liderliğin başarılı devam etmesi için önemli dayanak olarak görülür. Otantik liderler bireylerin güçlendirilmesi ve gelişimin devam etmesine önem verirler. Taklitçi değildirler ve liderliklerini başkalarının beklentilerine göre değil kendilerinin doğru olarak gördüğü ve düşündüğü yol üzerine inşa ederler.

Bu yaklaşım, liderin örgüt içindeki karar alma mekanizmasında ahlak değerlerinin davranışlara yön vermesini, bilgilerini kaçınmadan kendisini takip eden kişilerle paylaşmasını, örgütün parçası olan kişilerin değerleri kabul etmelerini ve liderin de sahip olduğu değerleri kendisini takip edenlere açık bir şekilde aktarmasını vurgulamaktadır (Yeşiltaş vd., 2013:335).

Otantik liderlikte liderler; farklı perspektiften bakan görüşleri önemseyerek ve destekleyerek kendisini takip edenlerin güvenini ve saygılarını kazanarak ilişkilerini geliştirirler ve takipçileriyle ilişkilerini kurarlarken kişilerin değer yargılarına ve inançlarına dikkat ederek davranışlarını şekillendirirler (Gül ve Alacalar, 2014:542).

1.3.1. Otantik Liderlik Boyutları

Otantik liderliğin esasında: "öz farkındalık", "bilginin dengeli olarak değerlendirilmesi", "içselleştirilmiş bir ahlak anlayışına sahip olunması" ve "ilişkilerinde şeffaflığın olması" gibi dört boyutu bulunmaktadır (Topaloğlu ve Özer, 2014:160).

Öz farkındalık; otantik liderin kendi kapasitesinin, içgüdülerinin, ihtiraslarının, arzularının ve duygularının farkında olması ve bunlara güvenerek hareket etmesini

temel almaktadır (Gıcır ve Paşaoğlu, 2014:2). Bu çerçevede kişinin kendisinin güçlü yanları ve zayıf yanlarını bilmesi ve öte yandan ihtiyaç, değerler manzumesi, duygu ve karakteristik özelliklerini bilmesi psikolojik olarak sağlığın da bir belirtisidir (Gıcır ve Paşaoğlu, 2014:2). Avolio ve Gardner (2005)'e göre; öz farkındalık, varılacak bir nokta olmaktan öte devamlı gelişen bir periyottur. Liderlik literatüründe hassaten otantik liderliğin evirilmesinde değer, kimliğe dair bilgi, duygular ve içgüdüler olarak dört bileşen gösterilmiştir (Avolio ve Gardner, 2005:322).

Walumbwa vd. (2008:94); otantik liderliğin ikinci unsuru olarak ön plana çıkan *bilginin dengeli olarak değerlendirilmesini* karar alma sürecinden evvel tüm karar ile alakalı konuya yakın verilerin ve bilgilerin tarafsız bir biçimde ele alınarak kararın verilmesi sürecine katkı sunulması olarak ele almışlardır.

May vd.'ne (2003:247) göre; etik, ahlak ve şeffaflık ilkelerini içeren *içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı* otantik liderlerin ahlak potansiyellerini geliştirirken bir yandan da etki olma, cesaretlilik ve ahlaki konular da ele alınır. Otantikliğe giden süreç ile ahlaki eylemlerin devamlılığı eş zamanlı seyreder (Avolio ve Gardner, 2005:322). Luthans ve Avolio (2003), May vd. (2003), ve Avolio ve Gardner (2005) otantik liderliğin yapısal olarak artı bir ahlaki anlayışa ihtiyaç duyduğu konusuna yoğunlaşmışlardır.

Otantik liderlik unsurlarında sonuncusu olan *ilişkilerde şeffaflık ilkesine* sahip olunması kişinin şahsi ilişkileri sürecinde doğruluk ve şeffaflığa önem vermesi ve bu erdemlerini süreç boyunca başarıyla yürütmesini kapsamaktadır (Walumbwa vd., 2008:94). İlişkilerde otantik olmak bireyin kendi yakınındakilerle samimi ilişki kurduğu manasına gelmektedir (Tabak, 2012:211-212). Otantik liderlerin kendisini takip edenlere yönelik dürüst ve şeffaf bir biçimde gösteriyor olması içtenliği doğurur ve bu şekilde kendisini takip edenleri toplu halde birliktelik duygusuyla çalışma ortamına ve iş birlikteliğine isteklendirir (Gıcır ve Paşaoğlu, 2014:5). Hughes (2005) yapmış olduğu çalışmalarda; hedef, kimlik, değer ve duygu olarak dört esas hususun ilişkilerdeki şeffaflığın zemini olduğuna vurgu yapmıştır (Hughes, 2005).

1.3.2. Otantik Liderlerin Özellikleri

Otantik liderlerin, birçok araştırmacı tarafından özellikleri ortaya koyulmuştur. Bunlardan Northouse (2014:258); otantik liderin beş ana karakteristiği olduğunu savunur. Bu özellikler şöyledir;

- Şahsi hedeflerini bilirler,
- Doğru olduğunu düşündükleri hakkında kuvvetli değer yargılarına sahiptirler;
- Kendilerini takip edenlerle aralarında güven esasına dayalı ilişkiler vardır;
- Öz disiplin ve şahsi değer yargılarına bağlıdırlar;
- Samimi bir şekilde kendi görevlerine tutku ile bağlıdırlar.

Gıcır ve Paşaoğlu'nun (2014:6) yaptıkları çalışmalar nihayetinde otantik liderlik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Taklit değil; kendi gibi davranırlar.
- Kişisel olarak liderliği liderliğin getirmiş olduğu itibar ve kazanımlardan ziyade inanç olarak görürler ve görev değerlerine bağlı olarak çalışmalarına devam ederler.
- Kopya değil, orijinaldirler.
- Yapılan fiilleri değer yargıları ve inançlarına endeksleyerek hareket ederler.
- Söyledikleri ve fiilleri itibariyle birdirler.
- Popüler davranmaz; değer yargıları ve inanç değerleri minvalinde hareket eder.

Kesken ve Ayyıldız (2008:738) yaptıkları çalışmalar neticesinde otantik liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

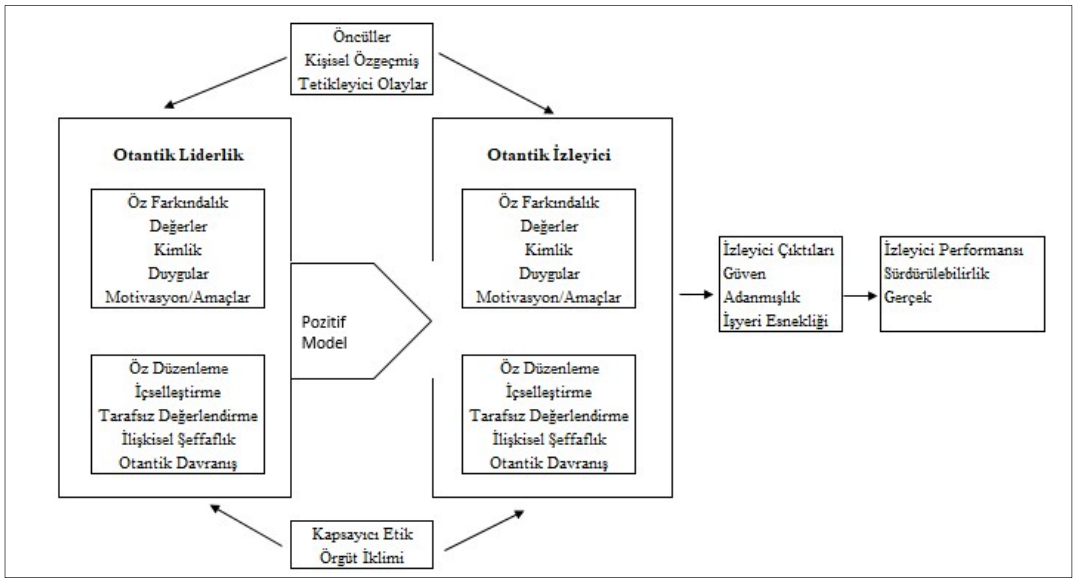
- Bireysel eylemleri örgütün eylemleriyle bir araya getirirler.
- İnsanlara hizmet etme isteği üst seviyededir ve kendilerini takip edenleri isteklendirirler.

- Tek başına akıldan ziyade duygu ve merhamet ile hareket ederler.
- Doğuştan gelen becerilerden ziyade sonradan eksikliklerin tespit edilerek eğitilmesi ile ortaya çıkan liderlik becerileri vardır.
- Dış beklentiler doğrultusunda kendilerinden feragat etmezler.
- Makam ve şahsi motivasyonlardan ziyade toplumsal menfaatlere motive olurlar.
- Davranışlarının temelinde değer yargıları ve düşünceleri bulunur.

1.3.3. Otantik Liderliğin Öncülleri

Gardner vd. (2005:347-348), otantik liderliğin gelişiminde öncülleri kişisel geçmiş ve tetikleyici olaylar olarak sunmuşlardır:

Şekil 1.1: Otantik Liderliğin Öncülleri



Kaynak: (Gardner vd. 2005:347-348)

Kişisel geçmiş; otantik liderliğin gelişim süreci ele alındığında kişilerin tecrübe edindikleri yaşanmışlıklarını nasıl hayatlarına aksettirdikleri noktasından başlamış ve kişilerin kendilerini zaman içerisinde etkileyen unsurların ele alınmasına evirilmiştir

(Gardner vd., 2005:347). Aynı görüşe göre bireyin hayattaki geçmişini aile, erken gençlik çağları, kültürel alt yapısı, eğitimi, mesleği, iş tecrübeleri, idolleri ve eski liderlik tecrübelerinden oluşmaktadır. Bireyin şahsi geçmişi hafızasında saklanarak 'ben kimim?' sorusu ışığında bireyin karakter örgüsünün şekil almasına önemli ölçüde etkide bulunur (Luthans vd., 2003).

1.3.4. Otantik Liderliğin Sonuçları

Otantik liderlik hem takipçiler hem de örgüt çalışmaları bazında önemli etkilerde bulunur. Avolio ve Gardner (2005), otantik liderin oluşturduğu pozitif örgüt iklimi, şeffaflık üzerine kurulmuş ilişkiler ve takipçilere verilen güven duygusu yardımıyla örgütte ciddi değişiklikler yapabildiklerini iddia etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık; "çalışanın örgütüyle kurmuş olduğu güç birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinin bir seviyesidir" şeklinde tanımlanmıştır (Schermerhorn vd., 1994: 144). Otantik liderlikle örgütsel bağlılık ile arasında bulunan ilişkiyi ele alan çalışmalarda önemli ölçüde bu iki değişken arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Avolio vd. 2004: 814; Walumbwa vd. 2008: 110; Jensen ve Luthans 2005: 658; Gül ve Alacalar 2014: 547).

Güven, bir kişinin farklı bir kişi ya da topluluğa ait hali hazırda ve gelecek süreçte olması muhtemel fiillerin olumlu yahut zarar getirmeyeceğine dair kanaati şeklinde tanımlanır (Robinson 1996: 576). Gardner vd. (2005), otantik liderlik ile ilgili geliştirmiş oldukları modellerinde güven faktörünü, izleyicilere dair örgütsel sonuçlar içinde saymıştır. Bahsi geçen modelde bu sonuçlar üstünde otantik liderlik algısının ciddi etkisinin olduğu görülmüştür. Otantik liderlerin ilişki yönetimlerinde şeffaflığı önemsemeleri, takipçilerin ilişkiye dair süreçlerini yakinen takip edebilmesine ve liderlerine yönelik güven duygularının artmasına önemli ölçüde etki etmektedir (Gardner vd. 2005: 365).

Yapılmış olan birçok çalışma liderlik davranışlarının çalışan kişilerin iyi olma durumları üstünde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Örneğin; Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 376) ve Toor ve Ofori (2009: 310), otantik liderin kendisinin ve takipçilerinin üstünde önemli etkiye sahip olduğu iddiasını ortaya atmışlardır. Gardner

vd. (2005) de geliştirmiş oldukları modellerinde iş yeri huzurunun otantik liderlerin takipçilerini etkilenmesi sonucunda oluştuğunu ifade etmiştir.

Örgütsel manada izleyici performansı çalışan kişilerin fiil ve tavırlarıyla örgütün amaç ve hedeflerine sunmuş oldukları katkının seviyesi olarak tanımlanabilir (Rotundo ve Sackett 2002: 66). Gardner vd. (2005) çalışanların otantik liderlik algılarının izleyicilerin performansları üstünde olumlu etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Buna ek olarak otantik liderliğin güven ve adanmış olma gibi izleyicilerin çıktıları üstündeki etkisi vasıtasıyla performanslarını da etkilediğini bulgulamışlardır. Dolayısıyla otantik liderlik değerlerinin izleyici güven ve adanmışlığının artmasını sağladığı söylenebilir (Gardner vd., 2005). Clap-Smith, Vogelgesang ve Avolio (2009) tekstil sektöründe faaliyet gönderen mağaza çalışanları örnekleminde yapmış oldukları çalışma Gardner vd. (2005)'ın ortaya koymuş olduğu modeldeki otantik liderlikle izleyici performansı arasındaki ilişkiyi ve bunun da pozitif yönde olduğunu teyit etmişlerdir.

1.4. İnovasyon ve İnovasyon ile İlgili Kavramlar

İnovasyon kavramı Latincede bulunan "innovare" kelimesi temelinden türemiştir ve "yeni şeyler yapma" anlamına gelmektedir (Tidd ve Bessant, 2009:16).

Gelişen ve değişen dünyada örgütler için en önemli hususlardan biri haline gelen inovasyon kavramı; fikrin üretimi, fikrin desteğinin bulunması, hayata geçirilmesi ve yayılarak dağılması boyutlarının sonucunda ortaya çıkan sürece denir (Kanter, 1988:169).

İnovasyon faaliyeti yeni bir hizmet veya ürünü ortaya çıkartmakla birlikte (Kuratko v.d. 2012:7), halihazırda var olan sürecin veya ürünün geliştirilip sunulması şeklinde de yapılabilir (Leede ve Looise, 2005:108; Kuratko vd., 2012:7).

İnovasyon süreci ile ürünler, süreçler ve hizmetlerin üstünde yapılan inovasyonlar Tidd ve Bessant (2009:21) tarafından aşağıdaki şekilde tasnif edilmiştir:

1. **Ürün İnovasyonu:** Yeni bir ürünün ve hizmetin üstünde yapılan inovasyonlar.

2. **Süreç İnovasyonu:** Yeni süreçlere dair yahut süreçlerin üstünde yapılan inovasyonlar.

3. **Pozisyon İnovasyonu:** Hali hazırda bulunan bir ürünü tekrardan başka bir amaçla piyasanın kullanımına sunulması.

4. **Paradigmanın İnovasyonu:** Örgütün faaliyetlerinin üstüne şekillendiği esas mental modellerin değiştirilmesidir.

İnovasyon ile ilgili kavramlara bakıldığında göze çarpan önemli kavramlar icat, yaratıcılık, AR-GE, değişim ve teknoloji kavramlarının olduğu söylenebilir.

İcatlar, fikirlerin yeni ürünler veya süreçler adına ilk defa ortaya çıkarılmasıdır (Fagerberg, 2003: 3). Yenilikse bir fikrin ilk defa ekonomik değeri alacak duruma gelmesidir (Fagerberg, 2003: 3). İcat inovasyon sürecinin birinci basamağı olarak varsayılmasına karşın ilk basamağı olarak görülmemelidir (Uzkurt, 2017:34). İnovasyon süreci icadın olmamasıyla da ortaya çıkabilir ve bazen de inovasyon süreci hayata geçerken icadın çıktılarından da faydalanabilir (Elçi vd., 2008: 28). Yenilik icadı takip eder ve yoğunlukla da başarılı olarak görülen gelişim eforunun vardığı noktadır (Durna, 2002:10). İcat yaratıcı bir durumken, yenilik durumu yaratıcı bir süreç olarak kabul edilir (Durna, 2002: 10). İcat bir ürün oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Diğer taraftan yeniliğin yapılacağı mecra bir ürünse, malı veya hizmetin gelişimini sağlar yahut sürecine mühim katkı sağladığında yeniliği meydana getirir (Elçi vd., 2008: 28). Yenilik; icadın ve icadın icrasının birleşimi olarak düşünülebilir (Korku,2018:9).

İnovasyonla ilgili önemli kavramlardan olan *yaratıcılık* ise "özgün, sıradan olmayan, faydalı ve pratiğe geçebilen yeni fikir ve kavramların ortaya konulmasıyla sonuçlanan zihinsel bir süreçtir" şeklinde ifade edilebilir (Amabile, 1988: 126; King ve Anderson, 2002: 14; McLean, 2005: 227). Örgütlerin; yaratıcı bir ortamın oluşmasına imkân tanıdıklarında ve örgüt içerisindeki kişinin yaratıcı düşüncelerinin ortaya çıkarılmasına destek veren bir yapıda olduğunda yenilikçi oldukları söylenebilir (Budak, 1998: 80). Yaratıcı davranışlar genellikle inovatif işyeri davranışlarının bir çeşididir (Yuan ve Woodman, 2010: 324). İnovasyon insanların arasındaki sosyolojik bir süreç iken; yaratıcılık, bireyin içinde gerçekleşen, kişiye özgü bir durumdur

(Durna, 2002: 9). Amabile'in (1983) ifadesiyle *yaratıcılık,* faydalı ve yeni olan fikrin üretimidir. Yenilikçilik yaratıcı fikirlerin üzerinde temellenmiştir ve bu sebeple yaratıcılık inovasyon sürecinin ilk etabı olarak kabul edilebilir (Amabile vd., 1996: 1154; West, 2002: 257-358).

İnovasyon sürecindeki en önemli kavramlardan birisi olan *değişim,* bir vaziyet ya da çevreden farklı başka bir vaziyet ya da çevreye geçilmesidir (Top, 2008: 11). Örgütsel manada bütün yeniliklerin değişim olduğu söylenebilir ancak tüm değişimlerin yenilik olduğu söylenemez (Durna, 2002: 9). Yeniliğin gerçekleşmesi yolunda değişim bir zaruret olarak görülse de, değişim iç sürecinde yenilik yönetimini bulundurmaz (Başaran 1982: 170). Gerçek anlamda bir örgütsel değişim için, örgütün yönetim tarzında; yeni uygulama, süreç, yapı ve çalışma tarzında değişiklik ya da değişikliklerin yapılması gerekebilir (Volberda vd., 2013: 3). İnoavatif değişim sürecini başarabilen örgütlerin ekonomi konjonktüründe yoluna büyük bir ivme ile devam ettiği söylenebilir. Buradan hareketle hızla gelişen ve değişen bir dünyada ayakta kalabilmenin en önemli yolu yenilenme olmaktadır (İraz vd., 2014: 14).

Hızlı değişimlerin olduğu dünyada inovasyon süreci için en kritik etkenlerden birinin de *AR-GE* olduğu söylenebilir). Üst düzey rekabet ortamında yenilikleri takip edebilmek için, mal ve hizmetlerin üretimi süreçlerini iyileştirmede Ar-Ge çalışmaları örgütlere önemli avantajlar sağlayabilmektedir (Aygen, 2006:9). *Ar-Ge,* bilim ve teknoloji düzleminde ilerleme kat edecek bilgi kaynağını sağlanması, yeni ürün ve araçların üretilmesi, yeni sistemlerin, yeni süreçlerin ve yeni hizmetlerin oluşturulması ya da hali hazırda bulunanları daha iyi seviyeye getirmek maksadıyla sürekli bir şekilde yapılan çabalardır (Zerenler vd., 2007: 656-657). AR-GE yenilik faaliyetinin yapılması ve sonucunda yeniliğin ortaya çıkarılması sürecinde anahtar görev görmektedir fakat yenilik çalışmalarının bütününü Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda çıkan süreçler şeklinde ele almak da doğru olmayacaktır (Barker, 2002: 107). Zira yenilik, Ar-Ge çalışmalarını bütünüyle içeren bir çatı kavramdır (Şahin, 2009: 262).

İnovasyon kavramı için önemli kavramlardan biri de *teknolojidir* (Öğüt, 2003: 170). Şirketler yenilik hedeflerini ve gelecek projeksiyonda kendilerini görmek istedikleri konumda olabilmek yolunda çalışmalarını kolaylaştıracak ve yollarını

aydınlatacak teknolojik temel ve atılımlar gereksinimi duyarlar. *Teknoloji,* bilim esasları zemininde bilgi ve buna uygun uygulama yordamıyla üretilmiş bilime dayalı bilgilerin, insan hayatına katkı sunmak amacıyla sanayide, ticari hayatta, sağlık sektöründe ve diğer mecralarda hizmete sunulmasıdır (Öğüt, 2003: 170). Ortaya çıkan her bir teknolojinin ekonomik olduğunu söylemek zordur. Ve birçok kez de teknolojik atılımlar getirisinin ötesinde bir gidere de sahip olduğu için uygulanamayabilir. Fakat yenilik sürecinde teknolojiyi ekonomi alanında da uygulayabilme fırsatı bulunabilir (Eren, 1982: 11-13). Genelde inovasyon süreçleriyle teknolojik gelişimler arasında olumlu ilişki bulunmaktadır ve üst seviyede teknolojik yapıyı elinde bulunduran örgütler AR-GE'ye önem vermeleriyle, bu teknolojik gücü zamanında ve yerine uygun kullandıklarında yenilikçiliğe daha çok katkıları olacaktır (Volberda, 2013: 6).

1.5. İnovatif İşyeri Davranışları

İnovasyon üzerine oluşmuş literatür dikkatlice ele alındığında inovasyonun en kritik noktalarından birinin kişisel yaratıcılık olduğu görülmektedir ve örgüt içindeki inovasyon süreci kişilerin fikri ortaya atmalarıyla başlarken; o fikrin icrasının gerçekleşmesiyle son bulur (Kanter, 1988: 96). Dolayısıyla örgütlerin inovasyon sürecini başlatabilmeleri için kişiler; kişilerin ise inovasyon sürecine katılım sağlayabilmeleri için motive olmaları büyük önem arz etmektedir (Keng v.d., 2013:91).

İnovasyon süreci ve bu süreç içinde kişilerin etkileri doğrultusunda "inovatif işyeri davranışı" kavramı aşağıda açıklanmıştır.

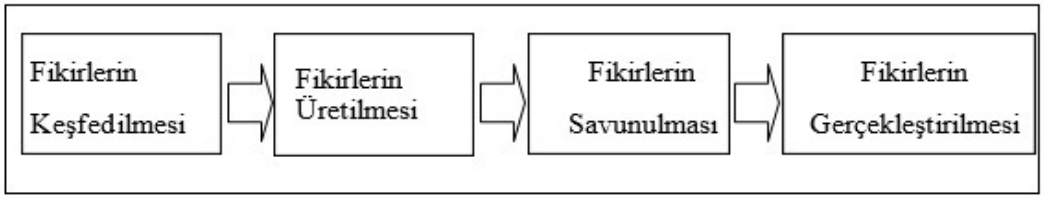
İnovatif işyeri davranışları; "Görev/iş ile ilgili sorunun farkına varıp, problem için fikir veya çözüm geliştirme, fikir veya çözümleri geliştirip onlar için destek bulma ve fikir veya çözümün uygulanması adımlarından oluşan davranışlardır" (Scott ve Bruce, 1994:581; Taştan, 2013:409). Keng vd. de (2013:91) *inovatif işyeri davranışını, "kişilerin yeni ürün, yöntem ve fikir üretmeye yönlendirilmesi"* şeklinde açıklamışlardır. Bunun yanı sıra; De Jong (2007) inovatif işyeri davranışı kavramını *"bir görev tanımı, bir grup veya bir örgüt çerçevesinde kişilerin yeni ve kullanışlı fikirleri, süreçleri, ürünleri ve talimatları uygulama doğrultusunda harekete geçme*

davranışı" şeklinde ifade etmiştir. *İnovatif işyeri davranışları,* fikrin üretilmesi, yayılması ve hayata geçirilmesi olarak üç aşamadan oluşan bir süreçtir (Janssen, 2000: 288). Ayrıca inovatif işyeri davranışını, Scott ve Bruce (1994) ve Kanter (1988); problemin tespit edilmesi, fikir üretilmesi, fikrin tanıtılması ve fikrin gerçekleştirilmesi olarak dört boyutta açıklamışlardır.

1.5.1. İnovatif İşyeri Davranışlarının Boyutları

İnovatif işyeri davranışı; fikirlerin/fırsatların keşfedilmesi, üretilmesi, savunulması/destekleyici bulunması ve uygulanması olarak dört boyuttan oluşur (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

Şekil: 1.2: İnovatif İşyeri Davranışının Dört Boyutu



Kaynak: (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24).

Fikrin keşfedilmesi sürecine, fikrin üretimin ön hazırlık kısmı olarak adlandırılabilir (West, 2002: 357). İnovasyon süreci bir fikrin keşfedilmesiyle birlikte yahut sorunun belirlenmesiyle başlarken yoğunlukla sorunlarla birlikte çözüm yolları da ortaya çıkmaktadır (Drucker, 1998: 15). Yeniliğin gerçekleşmesi, yeni imkânları keşfeden kişiyle başlamaktadır. Bu süreci ayrıca kullanılmakta olan iş süreçlerini, hizmetlerin ve ürünlerin kalitelerinin arttırılması yolunda çalışmalar yapmak ve yeni yollar aramak olarak da ele alınabilir (De Jong, 2008: 6-7).

Fikir üretme, inovatif işyeri davranışları boyutlarındandır. Bireysel inovasyon süreci bir mecra belirlenip o mecrada yeni ve faydalı fikir, öneri ve çözümlerin üretimi ile başlamaktadır (Janssen, 2000: 288). İnovatif fikirler, inovasyon sürecindeki en önemli adımlardan biridir ve örgüt içindeki inovatif fikirler de yönetim kademesi, çalışanlar, tüketiciler, rekabet edilen diğer oluşumlar ve danışmanlar vasıtasıyla ortaya

çıkabilir (Emiroğlu, 2002:51). İnovasyon gereksinimi hali hazırdaki kapasite çerçevesinde olması gereken ile reel olarak ortada olan performans farklılıkların saptanması ile ortaya çıkar (De Jong, 2007: 25). Bu etapta çalışan kişiler, inovasyon çalışmalarına başlamak için imkânları görmek, performansın eksikliklerini saptamak yahut sorunlara çözümler üretmek maksadıyla fikir üretimi yapabilirler (De Jong ve Hartog, 2007: 42-43). Fikrin üretilmesi imkânları, çatışmalarda ve eksikliklerde bularak, hâlihazırdaki çalışma performansının problemleri, alıcıların giderilememiş ihtiyaçları gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır (De Jong ve Hartog, 2007: 43). İnovasyon sürecinde, inovasyon sürecinin ilk adımı olarak kabul edilen fikrin üretilmesi süreci inovasyonun ilk noktasıdır ancak bir fikir olumlu bir çıktı ortaya koymazsa inovasyon olarak kabul edilemez. Zira bir inovasyon faaliyeti birtakım olumlu çıktıların üretimini hedeflemektedir (De Jong, 2007:16).

Fikrin savunulması, inovasyon faaliyetinin gerçekleşmesi sürecinde fikir üretme aşamasından sonraki adımdır (De Jong ve Den Hartog, 2010: 24). Fikrin üretilmesinden sonraki adımda fikrin kabul görmesiyle birlikte fikrin savunulması ve yayılması süreci başlar. Fikrin kabul ettirilmesi süreci zor ve bir o kadar da önemli bir süreçtir (Janssen, 2000:288). Fikrin sahibi kişi/grup fikrin gerekli mercilere kabul ettirebilmek için o fikre olumlu yaklaşan çalışma arkadaşlarından sponsorluk çalışmaları sürecinde destek bulmalıdırlar (Janssen, 2000:288).

Fikrin gerçekleştirilmesi; inovasyonların, çalışmaların devamlı bir parçası olmasına denir (De Jong, 2008:7). İnovasyon yapmak isteyen kişi; uygulamaya geçebilecek ve tecrübe edilebilecek fikrini veya ortaya koymuş olduğu çözüm önerisini somutlaştırarak inovatif işyeri davranışlarının son aşamasını gerçekleştirmiş olur (Çapraz vd.,2014: 53). Bu süreç içerisinde fikrin yaygınlaşması, kitleye ulaşarak üretilmesi ve kurumsallaşması sağlanmalıdır (Kanter, 1988:191). Fikrin gerçekleştirilmesi adımında, örgütte bulunan kişiler yapılan çalışmaya odaklanıp çalışmalarını dizayn ederek önemli bir katkı sunabilirler. Örnek olarak belirli bir inovatif fikrin kuvvetli bir şekilde şahsi olarak olumlu bulan kişiler, olumlu bulmayan kişilerin fikirlerini ikna yoluyla değiştirebilirler (De Jong ve Hartog, 2007:43). Fikrin kabul görmesindeki gibi fikrin uygulanması sürecinde de yönetici grubu, sahip

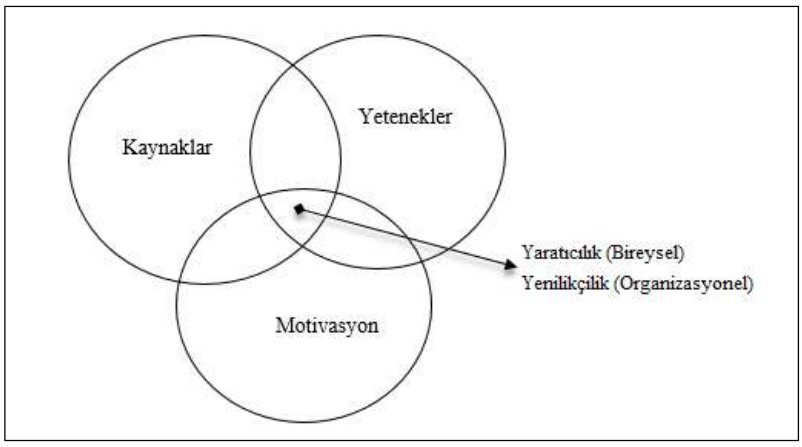
oldukları yetki ve statü sebebiyle önemli etkide bulunabilirler (Korku, 2018:24-25). Bu süreç içinde, elde bulunan ürün ya da süreçlerin geliştirilmesi gerekirken; örgüt içinde bulunan kişilerin fikir üretebilmeleri için üst seviyede efor ve sonuca odaklanmış bir tavır takınmaları gerekir (Tekin, 2018:42)

1.6. İnovatif İşyeri Davranışını Etkileyen Etkenler

İnovasyonu sağlayan sürecin kişilerin fikir oluşturma süreciyle başlaması sebebiyle kişilerin inovasyon sürecindeki motivasyonlar yahut bu yaklaşımı sağlayan sebepler önem arz etmektedir (Scott ve Bruce, 1994:580; Amabile, 1988:150).

Çalışan kişilerin inovatif işyeri davranışlarını bazı araştırmacılar kişilerin bireysel özellikleri üzerinden "inovatif bireylerin bir icrası" şeklinde açıklayarak kişilerin bireysel özelliklerine dikkat çekmişlerdir (Kuratko vd., 2012:10). Öte yandan küçük alanda kişi ve kişilerden oluşmuş grupların yapmış olduğu inovasyon hareketlerinin daha geniş bir seviyede imkanlar yordamıyla teşvik edildiği, kolaylık sağlandığı ve gelişimine katkı sağladığı ifade edilmiştir (Kanter, 1988:169; Woodman v.d., 1993; Shalley ve Gilson, 2004).

Şekil 1.3: Yaratıcılık ve İnovatiflik Kesişimi



Kaynak: (Amabile, 1988:157).

Amabile (1988) ile Woodman vd. (1993) kişisel yaratıcılık üzerinde iyi veya kötü anlamda etkide bulunabilecek kişisel ve çevresel etkenlerin teorik anlamda çerçevesini ortaya koymuşlardır. Detaylı olarak etkenleri açıklamak yerine genel olarak kişinin içindeki ilişkisel durumun yaratıcılık üstündeki etkisinin olduğunu ortaya koyan paradigmalar sunmuşlardır. Bununla birlikte Shalley ve Gilson (2004) kişisel yaratıcılık üzerinden inovatif işyeri davranışlarına etki eden kişisel, sosyal ve ilişkisel etkenleri 4 başlıkta ortaya koymuştur. Bunlar;

1. Bireysel düzeyde etkenler
2. Görev düzeyinde etkenler
3. İş grubu düzeyinde etkenler
4. Örgüt düzeyinde etkenler

Bu etkenler ile ilgili detaylı bilgiler aşağıdaki başlıklar altında sunulmuştur.

1.6.1 Bireysel Düzeyde Etkenler

Örgüt inovasyonun en önemli parçalarından biri o örgütün çalışan kaynağıdır (Shalley ve Gilson, 2004:46). Örgüt üyeleri bilginin üretimi ışığında iş süreçleri ve son teknolojik gelişimleri kullanarak yeni hizmet ve ürünleri sunar. İnovasyon çalışmasında bulunacak çalışanların her şeyden önce yaratıcılık potansiyeline sahip olması gerekliliği, inovasyon faaliyetinde bulunma kaygısı taşıyan iş sahipleri ve yöneticileri bu nitelikte çalışan bulundurma yaklaşımına itmektedir. Yapılan araştırmalar ışığında IQ testlerinin, cinsiyet ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerin kişilerin yaratıcılıkları üstünde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak IQ kapasitelerine bağlı olarak; kişinin problemlerin çözümündeki yöntemler ve kişinin karakteristik olarak sahip olduğu bir kısım yetkinliklerin yaratıcılık üstünde kısmi olarak etki gösterdiği görülmüştür .İnovatif sorun çözümü ile ilgili yaklaşımlar ve birtakım yaratıcı karakter yetkinlikleri aşağıdaki Tablo 1.2'de gösterilmiştir (Cummings ve Oldham, 1997:607)

Tablo:1.2: Yaratıcı sorun çözümü ile ilgili yaklaşımlar ve yaratıcı karakter yetkinlikleri

Yaratıcı Sorun Çözme Yöntemleri	**Bireysel Özellikler**
-Geliştirmeden daha çok yaratıcıdır. -Kadim problemlere yeni bakış açılarıyla yaklaşır. -Birkaç yeni fikirle eş zamanlı olarak ilgilenebilir. -Sistem ve düzene sahibi olduğu söylenemez. -Kendisinin sorumluluğundaki işlerin sırası konusunda net kural koymaz. -Katı kuralların bağlayıcılığı yoktur. -Kuralların esnetilmesi için çaba gösterir. -Farklı yolların denenmesi için risk almayı sever. -Çalışma grubu içinde fikirsel ayrılıklara düşebilir. -Yalnız hareket edebilir.	-Keskin zekâlıdır. -Mizah anlayışına sahiptir. -Resmi davranmaktan ziyade rahat olmayı tercih eder. -Anlayış sahibidir. -Yaratıcıdır. -Kendine mahsustur. -Düşünce sahibidir. -Yeteneklidir. -Özgüvenlidir. -Çekicidir. -Yenilikçidir.

Kaynak: (Cummings ve Oldham, 1997)

1.6.2. Görev Düzeyinde Etkenler

Kişinin inovatif işyeri davranışlarına etki eden çevresel etkenler işin karmaşıklığı, hedefin açık olması, bir işin icra edilmesi için sunulan imkânlar, ödüllendirme mekanizması ve yönetim desteği gibi işin içeriğiyle alakalı etkenlerdir (Shalley ve Gilson, 2004; Amabile, 1988).

İşin karmaşıklığı, görev düzeyinde inovatif işyeri davranışlarına etki eden etkenlerdendir (Shalley ve Gilson, 2004:37). Verilen görevlerin kolay ve sürekli yapılan rutinlerden oluşması kişilerin farklı yollar denemelerini, çözüm yollarını zorlamalarını, riskleri göğüslemelerini ve yaratıcı düşüncelerini engelleyerek inovatif olmalarına engel olarak görülür (Shalley ve Gilson, 2004:37). Dolayısıyla bir işin; karmaşık, çözüme kavuşmasının ve tamamlanmasının zor olması kişilerin dikkatlerini cezbederek o işin başarılması ve çözüme kavuşturulması yolunda tüm motivasyonlarını toplamalarını ve potansiyellerini zorlamalarını sağlar (Shalley ve Gilson, 2004:37). İşin basitliği veya zorluğu, bireyin kişisel yaratıcılığını etkiler (Amabile, 1988:149).

Hedefin açık olması, inovatif işyeri davranışlarını etkileyen etkenlerden bir diğeridir (Shalley ve Gilson, 2004:37). Görevin veya işin başarıya ulaşması için ortaya konan hedeflerin kişilerin inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi önemlidir (Kanfer ve Ackerman, 1989:662). Kişinin bir işi başarmak için kendi motivasyonu üzerinde hedeflerin etkisi vardır (Kanfer ve Ackerman, 1989:662). Kişilerden inovatif sonuçlar hususunda beklenti içerisinde olan yöneticilerin; inovasyon saylayacak açık hedefler koyması ve inovatif beklentilerini net belirtmeleri gerekmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:37).

İmkânlar, inovatif işyeri davranışlarını etkileyen unsurlardan biridir (Shalley ve Gilson, 2004:39). Yöneticilerin çalışanlardan beklediği yaratıcı çalışma ve sorunların çözülmesi için sundukları fiziki, mali ve üretime yönelik imkânlar kişilerin inovasyon faaliyetleri üzerinde olumlu yönde etki göstermektedir (Amabile, 1988:154). Kaynakların ve imkânların, yöneticiler tarafından dengeli ve amaca yönelik kullanılması çalışanların inovatif davranışları üzerinde etkisi olmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004:39). Bir yandan imkânın elde bulunması inovasyonu arttırırken bir yandan da o imkânın kısıtlanması veya fazla bulunması inovasyonu olumsuz anlamda etkileyebilir (Shalley ve Gilson, 2004:39). Örneğin işin görüleceği kadar bir malzemenin elde bulunması ve kullanılabilmesi önemli bir durumken ilgili malzemenin elde çok bulunması inovasyon sürecini olumsuz etkileyebilir (Shalley ve Gilson, 2004:39). Bu sebeple yöneticilerin çalışanlara sağlanan kaynakların dikkatli dağıtımı hususunda ehemmiyet göstermesi önemlidir (Amabile, 1988:148).

Ödüllendirme mekanizması; görev düzeyinde inovatif işyeri davranışlarını etkileyen hususlardandır (Shalley ve Gilson, 2004:39). Woodman vd. (1993:296) ödüllendirme mekanizmasını çalışanların kişisel yaratıcılıklarını arttırarak inovatif işyeri davranışına etkide bulunan bir etken olarak belirtmişlerdir. Verilen ödüllerin maddi olduğu kadar iç motivasyona katkı sağlayacak işe/göreve ilişkin özerklik, işe dair karar mekanizmasında söz hakkı verilmesi gibi adımlar da ödüllendirme mekanizmasına dâhil edilebilir (Amabile, 1988:155). Ödüllerin kişilerin çabaları, başarıları ve becerilerinin bir yansıması olarak algılandığında kişilerin yaratıcılıkları artarak inovasyon faaliyetine katkıları olumlu yönde olabilmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:39).

Yönetim desteği; inovatif işyeri davranışlarını etkileyen önemli unsurlardan biridir (Shalley ve Gilson, 2004:40). Yönetime dair faaliyetleri kapsamında bulunan cesaret verme, ilgi ve alaka gösterme, özerklik ve baskı dengesi, hedeflerin belirlenmesi, yönetimde katılım ve işbirliği, beceri ve ilgi bazlı görevlendirme, şeffaf iletişim, pozitif ve destek verici yaklaşım, yaratıcılık içeren çabaların ve başarılan teşvik edilmesi gibi yaklaşımlar bireyin inovatif işyeri davranışlarına olumlu şekilde etkiler (Amabile, 1988:153). İnovatif işyeri davranışları ve inovasyon sürecindeki önemli aşamalarından yeni bir fikrin oluşması boyutundan sonra fikrin desteklenmesi boyutu gelmektedir (Kanter, 1988:169). Bu sebeple desteğin bulunması hususunda ortaya konulacak çabanın ve eforun heba olacağını düşünen birey, inovasyon faaliyetine başlamaktan geri durabilir (Janssen, 2005:574). İnovasyon faaliyeti içerisinde yöneticilerin inovasyon sürecine göstereceği tutum o faaliyetin örgüt içerisinde desteklenmesini de önemli ölçüde etkileyebilir (Janssen, 2005:574). Yöneticilerinin desteğini arkasına alan birey inovatif işyeri davranışı sürecinde yüksek motivasyonla daha fazla özveri ortaya koyacaktır (Janssen, 2005:574).

İş/görev düzeyinde ortaya konulan mekanizmaların birbirleriyle uyum içinde kullanılması önemlidir (Shalley ve Gilson, 2004:42). İnovasyon faaliyeti içerisinde olan bir bireyin ortaya koymuş olduğu inovatif işyeri davranışının olumlu karşılanıp ödül mekanizmasına dâhil edilmemesi, inovatif işyeri davranışlarına devam hususunda olumsuz sonuçlara neden olabilir (Shalley ve Gilson, 2004:42).

1.6.3. İş Grubu Düzeyinde Etkenler

Kişilerin problemleriyle ilgilenilmesi ve kendileriyle alakalı konularda kendileriyle istişare edilmesi hallerinde kişilerin bireysel yaratıcılıklarının arttığı gözlenmiştir (Andrews ve Farris, 1967). Bunun yanı sıra yöneticinin kişinin çabası ve çalışmasıyla alakalı olarak yapmış olduğu yapıcı ve destek veren yaklaşımın iş grubu içerisinde inovasyon sürecine olumlu etki eden yönetsel çalışmalar olduğu belirtilmiştir (Amabile, 1988; Oldham ve Cummings, 1997:629). Amabile (1988) ve Woodman vd. (1993) tarafından yöneticilerin çalışanlarının ifa ettikleri işlerinde risk almaları hususunda çalışanlara cesaret vermeleri ve desteklemelerinin iş grubu içerisinde inovasyon faaliyetini artırdığı belirtilmiştir.

İnovasyon ikliminin etkenleri hususunda birçok araştırma mevcuttur. İncelenen literatür doğrultusunda bazı araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalar nihayetinde ortaya çıkan etkenler rağbet görmüştür. Aşağıda bulunan Tablo 1.3'de inovasyon iklimine etken olan örgütsel bileşenler tabloda araştırmacısına göre sıralanmıştır.

Tablo 1.3: İnovasyon İklimine Etken Olan Örgütsel Bileşenler

(Ekvall, 1999:408)	(Axelson vd. 2011:9)	(Ahmed, 1998)
➢ Amaçlar ve planlar ➢ Liderlik türleri ➢ Yönetişim mekanizmaları şeklinde organzisayonel yapılar ➢ İnsan kaynakları polikaları ➢ Kaynak ➢ İşyükleri	➢ İşlerin yapısı ➢ Yönetimsel anlamda destek ➢ İş grubu destekleri ➢ Güvence ➢ Kaynak ➢ Hareketlilik/risk durumu ➢ Farklılıklar ➢ Model ve süreç	➢ İş yapma motivasyonu ve cesaret ➢ Özgür ortam ve risk durumlarında kredi durumu ➢ Dışa odaklanma durumu ➢ Güvence ve samimiyet ➢ Çakışma ortamları ➢ Fonksiyon sahibi birimlerin kendi aralarında interaktiviteye sahip olması ➢ Hikaye ve Efsaneler ➢ Lidere bağlılık ve adanma durumu ➢ Ödül yönetimi ➢ Yenilik süreçlerine gösterilen ilgi ➢ Kurum kimliği ve birlikteliği ➢ Bağımsızlık ve esnek durum

Kaynak: (Ekvall, 1999:408), (Axelson vd. 2011:9), (Ahmed, 1998)

Bireylerin inovatif işyeri davranışları içinde yaşadıkları çevreden etkilenmektedir ve bireyin içinde bulunduğu ortamın yapısı, iklimi, liderliği ve ekip içindeki etkileşimi gibi etkenler bireysel inovasyon üstündeki sosyal etkenlerdir (Shalley ve Gilson, 2004:43). Farklı disiplinlerden oluşan katılımcıların bulunduğu bir

grupta ortaya çıkan bilgilerin, yaklaşımların, becerilerin ve çözümler grup içindeki zengin tartışma içeriğinden beslenerek en kuvvetli düşüncenin öne çıkmasına ortam sağlayabilir (Tjosvold ve Yu, 2001:14; Shalley ve Gilson, 2004:44).

Shalley ve Gilson'a göre (2004:43); ekip çalışması içerisindeki inovatif işyeri davranışlarına etki eden önemli etmenlerden biri olan iletişimin ekip içinde veya dışında kuvvetli olması durumunda inovasyon düzeyi daha üst seviyede olmaktadır. Buradan hareketle liderlerin ekip içindeki iletişimi kuvvetlendirecek çalışmalar yapması ve bunları hayata geçirmesi bireysel inovasyon artmasında olumlu etkide bulunur.

1.6.4 Örgüt Düzeyinde Etkenler

İnovatif işyeri davranışına etki eden çevre etkenlerden bazıları tüm yapıyı etkileyen *inovasyona gösterilen değer, belirsizliğin olması, iş/görev çakışması, adalet ikliminin sağlanma durumu, riskli durumlara karşı tolerans, bürokratik örgüt iklimi, insan kaynakları çalışmaları* gibi etkenlerdir (Shalley ve Gilson, 2004:44).

İnovasyona gösterilen değer, inovatif işyeri davranışını örgüt düzeyinde etkileyen etkenlerden biridir (Shalley ve Gilson, 2004:44). Bireylerin fikirlerini üretme potansiyelleri olmasına karşılık inovatif çaba ve çalışmalarının örgütte teşvik edilmesi ve kabul görmesi önemlidir (Kanter, 1988:181). Örgütte inovasyon hususunda gösterilen yaklaşım inovasyon faaliyetinin başlaması ve engellenmesinde belirleyicidir (Kanter, 1988:181; Ahmed, 1998).

Örgütlerde belirsizlik düzeyi, inovasyon iklimini etkileyen etkenlerdendir. Kişiler belirsizlik hallerinden dolayı yeni bir şeyler üretme çabasına girişmekten kaçınırlar (Shalley ve Gilson, 2004:44). Öte yandan bir görevin yapılma tarzıyla alakalı tolerans tanınan ve inovasyon faaliyeti için fırsatların sunulduğu hallerde kişiler daha inovatif tavırlar sergilerler (Shalley ve Gilson, 2004:44). Bu sebeple örgütlerde, amaç ve amaca götürecek yol ve yöntemlerin belirlenmediği durumlar inovasyon sürecini olumsuz etkiler (Soken ve Barnes, 2014).

İş/görev çakışması; iş grubu düzeyinde inovatif işyeri davranışlarını etkeleyen etkenlerdendir (Shalley ve Gilson, 2004:45). Örgüt içerisinde görevler ve işlerle

alakalı olarak ortaya çıkan tartışma ve çatışmanın görevlerin ve işlerin icrasında inovatif işyeri davranışlarını tetikleyecek yaratıcı fikirler ve çözüm yollarına sevk etmesinden ötürü inovasyon üstünde olumlu bir etki oluşturur (Shalley ve Gilson, 2004:45; Ahmed, 1998).

Adalet ikliminin sağlanması; örgütler içinde yöneticilerin inovatif işyeri davranışının oluşturulması yolunda dikkat etmesi gereken hususlardandır (Shalley ve Gilson, 2004:45). Örgüt genelinde adaletli ödüllendirme sisteminin sağlanması, yönetimin çalışan kişilere karşı dürüst tutumu, kişi ayrımı yapmaksızın kuralların ve diğer prosedürel yönetim yaklaşımlarının herkese eşit uygulanması kişilerin inovatif işyeri davranışlarının üstünde olumlu etki oluşturur (Momeni v.d., 2014). Adaletin tesis edildiği bir kurumda çalışanlar alınacak karar ve aksiyonlarda kaygı taşımaksızın çalışmalarına yoğunlaşacaklardır (Shalley ve Gilson, 2004:45).

Riskli durumlara karşı tolerans, örgüt düzeyinde inovatif işyeri davranışlarına etki eden bir diğer etkendir (Shalley ve Gilson, 2004:45) Bir görevin veya işin ifa edilmesi sürecinde çalışanların risk almak hususunda cesaretlendirilmesi, bir örgüt ortamında çalışanların hedeflerine ulaşması yolunda yeni yollar denenmesi adına önem arz etmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:45). Bu doğrultuda yönetimin çalışanların risklerine karşı tolerans göstermesi dikkat edilmesi gereken en kritik örgütsel kültür bileşenlerindendir (Shalley ve Gilson, 2004:45; Amabile, 1988:154; Ahmed, 1998).

Bürokratik örgüt iklimi; örgüt düzeyinde inovatif işyeri davranışlarına etki eden etkenlerden biridir (Shalley ve Gilson, 2004:46). Kurumlarda veya örgütlerde bürokratik örgüt ikliminin olması kişilerin inovasyon faaliyetleri hususunda girişim yapmaktan alıkoyabilir (Shalley ve Gilson, 2004:44). Çalışanlar inovasyon üzerine faaliyet göstermek için fazla mesai ve zamanı harcıyorlarsa bahse konu eylemlerinden geri durmak eğilimine gireceklerdir (Shalley ve Gilson, 2004:46). Buradan hareketle kişilerin inovatif işyeri davranışlarının arttırılması için örgüt içindeki bürokratik iklimin kaldırılmasının önemli olduğu ifade edilebilir.

İnsan kaynakları politikaları, örgüt düzeyinde inovatif işyeri davranışlarına etki eden etkenlerden biridir. (Shalley ve Gilson, 2004:46) Kurumlar veya örgütler insan kaynakları hususunda ortaya koymuş oldukları çalışmalar vesilesiyle de inovasyona etkide bulunabilirler (Shalley ve Gilson, 2004:46). Örgütlerde, inovatif

yaklaşıma sahip kişilerin işe alınması ve kişilerin beceri ve deneyimleri esas alınarak görevlere atanması, görevler veya işlerle alakalı olarak ihtiyaç duyulan eğitim programlarının uygulanması inovatif işyeri davranışlarının arttırılması yolunda yapabilecekleri insan kaynakları çalışmalarındandır (Shalley ve Gilson, 2004:46; Ahmed,1998).

İKİNCİ BÖLÜM
DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde; otantik liderlik algısı ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişki incelenecek ve araştırmanın hipotezleri ortaya konacaktır.

2.1 Otantik Liderlik Algısı ile İnovatif İşyeri Davranışı Arasındaki İlişki

Bir kurum/şirket içinde örgütsel anlamda çalışanların yenilikçi bir iklime girmeleri inovatif işyeri davranışının gelişmesinde en önemli hususlardan bir tanesidir (Uzkurt, 2017: 155). İnovatif iş ikliminin ortaya çıkması inovasyonun desteklenmesi, çalışanların yenilik yapmaları hususunda motive edilmeleri ve teşvik edilmeleri, çalışanların yenilik oluşturma yolunda ihtiyaç duyulan imkânların sağlanmasıyla olur (Oke vd., 2013: 44; Jaiswal ve Dhar, 2015: 32). Bir örgüt içerisindeki liderin yönetim tarzı çalışanların verimliliğini arttırabilir ya da azaltabilir. Çalışanlar kendisini yönetenlerle ilgili sahip olduğu algıyı örgütün geneline yayabilir (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Walumbwa vd.'nin (2008) kavramsallaştırmasına göre; otantik liderliğin boyutları (öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık ve bilginin dengeli değerlendirilmesi) yaratıcılığı teşvik eder. Örneğin; ilişkilerde şeffaflık boyutu düşüncelerin ifade edilmesi, sorunların ve bilginin açıkça paylaşılmasıyla birlikte yaratıcılığa sebep olur. Fraley ve Shaver'a göre (2008) İlişkilerde şeffaflık vesilesiyle otantik liderle çalışan arasında ilişkilerin yakınlaşması sağlanabilir. Bu şekilde kurulmuş ilişkiler; çalışanların eğilimlerinde yeni şeyler deneme süreçlerinde kendilerini daha serbest hissetmelerine sebep olur (Fraley ve Shaver; 2008). Buradan hareketle çalışanların kendilerini yönetenlerin tavırları ve algıları örgütün iklimini de etkileyeceği söylenebilir. Örgüt içerisinde örgüt vizyonu, kültürü, bilginin paylaşılması ve iş birliğinin sağlanması, ödül sisteminin yanı sıra çalışanların güçlü iletişimleri ve kararlara katılım süreçlerindeki durum inovatif iş ikliminin belirleyen en önemli unsurlardır (Ahmed, 1998:39). Bu iklimin oluşmasında yöneticinin doğrudan ya da dolaylı olarak etkide bulunabileceği söylenebilir. Dolayısıyla, modern

liderlik yaklaşımlarından bilginin dengeli değerlendirilmesi, öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı gibi boyutlara sahip otantik liderlik algılarının inovatif işyeri iklimine olumlu katkıda bulunabileceği düşünülmüştür. Yukarıda ifade edilenler çerçevesinde bu çalışmada geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1 Çalışanların otantik liderlik algıları inovatif işyeri davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTANTİK LİDERLİK İLE ÇALIŞANLARIN İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Problem

Son zamanlarda yaşanan hızlı değişiklikler iş dünyasında üst düzey rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yenilikler yapma ve yeniliklere ayak uydurma zorunluluğu doğurmuştur. Bu çerçevede, çalışanların inovatif işyeri davranışlarını artmasının sağlanmasında otantik liderlik yaklaşımının etkilerinin araştırılması bu araştırmanın problemi olarak ele alınmıştır.

3.2.Araştırmanın Amaç ve Önemi

Hızla gelişen ve değişen bilgi ve teknoloji çağında şirketlerin ayakta kalabilmeleri ve büyümelerini devam ettirmeleri için çağın gerekli kıldığı değişimlere ayak uydurmaları önemli bir hale gelmiştir. Bir yandan yönetim ve yönetici anlayışı değişirken bir yandan da işin gerektirdiği çalışma disiplinleri de değişmektedir. Üst düzey rekabet ortamında çalışanların inovatif potansiyellerinin yüksek seviyede kullanılması örgütlere avantaj sağlayabilmektedir (Akkoç, 2012: 48).

İnovatif düşünce, süreç, hizmet ve ürünlerin çıkması, örgütler tarafından kabul görmesi ve çalışanların bu yenilikleri uygulaması şeklinde görülen inovasyon bir anlamda çalışanlar için performanslarını gösterdikleri iş çıktıları olarak görülebilir. Örgüt içerisinde bulunan çalışanların inovatif işyeri davranışlarına bireysel yetenekleri dışında örgüt ve iş ile alakalı birtakım etkenler etkide bulunmaktadır (Çelik vd., 2014: 492). Çalışma hazırlanırken, çalışanların inovatif işyeri davranışlarının artmasında veya azalmasında örgüt içerisinde yenilikçilik ortamına zemin hazırlayan yönetim tarzının da etkide bulunabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda; günümüz çalışmaları incelendiğinde üstünde çok durulmamış olduğu görülen inovasyon sürecini oluşturan bireylerin örgüt içindeki otantik liderlik yaklaşımı ile arasında ilişkinin olup olmadığını istatistik yöntemleri kullanılarak ele alınması bu çalışmanın temelini oluşturmuştur.

Bu araştırmada çalışanların otantik liderlik algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi ölçülmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunan çeşitli kurum, kuruluş ve şirketlerde istihdam edilen beyaz yakalı çalışanlardır. Örneklem; ana kütlenin nitelik ve nicelik bazında temsil eden ana grubun içinden çok daha az belli bir kısmının belirlenmesine denir (İslamoğlu, 2013:181). Bu çerçevede, İstanbul'da bulunan beyaz yakalıların güncel sayısına ulaşılamadığı için örneklem hesaplamasında evren sayısı üst limit olarak aşağıdaki tabloda bulunan örneklem büyüklüğünden yola çıkılarak 384 olarak belirlenmiştir.

Tablo: 3.1: Örneklem Hesaplanmasında Dikkate Alınan Kriterler

Evren Sayısı	**Örneklem Sayısı**
10	10
100	80
200	132
500	217
1.000	278
1.500	306
2.000	322
3.000	341
5.000	357
10.000	370
15.000	375
20.000	377
50.000	381
100.000	384
1.000.000	384
10.000.000	384

Kaynak: (Cohen vd., 2000), (Sekaran, 2000).

Tablo 3.1'den de anlaşılacağı gibi araştırmanın örneklemi 384 sayısına ulaştığında araştırma için belirlenmiş örneklemin evreni temsil edeceği sonucu ortaya çıkacaktır.

3.4. Araştırmanın Yöntem ve Kısıtları

Çalışmanın araştırma yöntemi nicel olarak tasarlanmıştır. Mail ve online iletişim mecraları üzerinden anketler direkt olarak ilgili beyaz yakalı çalışanlara iletilmiştir. Bu çerçevede 384 örneklem sayısına ulaşmak için 2500 kişiye anket

ulaştırılmış ve 391 kişiden dönüş olmuştur. 391 anket formunun 388 tanesi işleme alınmış ve analizlerde kullanılmıştır.

Araştırmada İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunan beyaz yakalılar tercih edilmiştir. Buradan elde edilen sonuçların tüm beyaz yakalıları kapsadığı söylenemez. Bu çalışmanın çıktılarının bu araştırma kısıtları içinde değerlendirilmesi uygun olacaktır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri İstanbul, Ankara ve İzmir'de bulunan beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır.

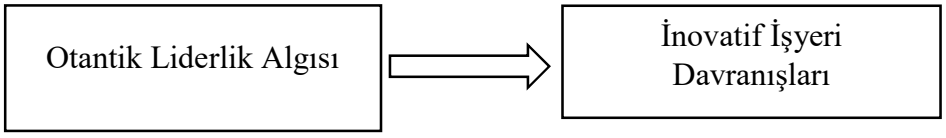
Walumbwa vd., (2008) tarafından geliştirilen ve Tabak vd. (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan otantik liderlik ölçeği, 16 sorudan oluşmaktadır. Beşli likert olarak (1) Hiçbir zaman; (2) Nadiren; (3) Bazen; (4) Genellikle; (5) Her zaman olarak düzenlenmiştir. "Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle aynıdır" sorusu ankette bulunan sorulardan bir örnektir.

İnovatif İşyeri Davranışını ölçmek için De Jong ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen ve Kıroğlu ve Albayrak (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan 23 sorulu İnovatif İşyeri Davranışı ölçeği kullanılmıştır. Beşli likert olarak (1) Hiçbir zaman; (2) Nadiren; (3) Bazen; (4) Genellikle; (5) Her zaman olarak düzenlenmiştir. "Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri ve enstrümanlarını araştırır" sorusu ankette bulunan sorulardan bir örnektir.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıdaki Tablo 3.2'deki gibi oluşturulmuştur.

Tablo: 3.2: Araştırmanın Modeli



Bu boyutlar altında hazırlanan anket soruları anket sorularının muhataplarına sorulmuş ve oluşturulmuş faktörlerin doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

Araştırmanın modelinin ana hipotez soruları aşağıdaki sorulardan oluşmaktadır;

H_1 Çalışanların otantik liderlik algıları inovatif işyeri davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, anketlerden toplanan verilerin sonuçlarına değinilecektir. Toplanan verilerin analiz edilmesi için SPSS 22.0 veri analiz paket programı kullanılmıştır. İlk kısımda tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir, bu istatistikler çarpıklık, basıklık, ortalama ve standart sapmayı içermektedir. Ardından değişkenlere ilişkin yapının geçerliliğini test etmek için, açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra bu faktörlerin güvenilirlik analizi ile içsel tutarlılıkları test edilmiştir. Akabinde, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak otantik liderlik algısının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini test etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

4.1. Çalışanların Demografik Dağılımı

Toplanan veriler doğrultusunda katılımcıların demografik dağılımları aşağıda bulunan Tablo 4.1'de belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Özellik	**Frekans**	**Yüzde**
Cinsiyet		
Erkek	259	66,8
Kadın	129	33,2
Medeni Hal		
Evli	234	60,3
Bekâr	154	39,7
Yaş		
<24 Yaş	74	19,1
25-29 Yaş	80	20,6
30-34 Yaş	88	22,7
35-39 Yaş	64	16,5
40-44 Yaş	50	12,9
45-49 Yaş	15	3,9
50-54 Yaş	8	2,1
>55 Yaş	9	2,3
Toplam	388	100,0

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere tüm sektörlerde çalışanların %66,8'ini erkekler oluşturmaktadır. Dolayısıyla tüm sektörlerde erkeklerin sayısının kadınlara nazaran daha fazla olduğu söylenmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların yöneticilerinin %82,7'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Bahsi geçen tabloya bakıldığında katılımcıların %60'nın evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında %22,7'sisinin 30-34 yaş aralığında olduğu %20'sinin 25-29 yaş aralığında ve %20'sinin <24 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Frekans (%)
Eğitim Durumu	Lise	52	13,4
	Ön lisans	47	12,1
	Lisans	201	51,8
	Yüksek Lisans	74	19,1
	Doktora	14	3,6
Toplam		388	100,0

Tablo 4.2'de katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları verilmiştir. Bahsi geçen tabloya göre; katılımcıların %51,8'i lisans, %19,1'i yüksek lisans, %13,4'ü lise, %12,1'i ön lisans, %3,6'sı doktora mezunudur. Her ne kadar katılımcıların %13,4'ü lise mezunu olsalar da verilerin toplandığı kurumlarda bu kişilerin beyaz yakalı işlerde çalışanlardan olmalarına dikkat edilmiştir.

Tablo 4.3: Katılımcıların Sektör Bilgilerine Göre Dağılımı

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Frekans (%)
Sektör Bilgisi	Eğitim	143	36,9
	İş ve Yönetim	121	31,2
	Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	26	6,7
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	20	5,2
	Bilişim Teknolojileri	18	4,6
	İnşaat	14	3,6

Değişken	Değişken Düzeyleri	Frekans	Frekans (%)
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	12	3,1
	Finans	10	2,6
	Adalet ve Güvenlik	7	1,8
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	5	1,3
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	4	1,0
	Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	4	1,0
	Otomotiv	3	0,8
	Gıda	1	0,3
Toplam		388	100,0

Tablo 4.3'e bakıldığında katılımcıların sektörlere dağılımları verilmektedir. Katılımcıların %36,9'unu eğitim akabinde %31,2 ile iş ve yönetim sektörleri oluşturmaktadır. Toplumsal ve kişisel hizmetler %6,7; sağlık ve sosyal hizmetler %5,2; bilişim teknolojileri %4,6; inşaat %3,6; tekstil, hazır giyim ve deri %3,1 olarak oluşmuştur. Finans %%2,6; adalet ve güvenlik %1,8; kimya, petrol, lastik ve plastik %1,3; medya, iletişim ve yayıncılık %%1,0; ulaştırma, lojistik ve haberleşme %1,0; otomotiv %0,8 ve gıda %0,3 oranındadır.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekteki soruların ortalamalarının, standart sapmalarının, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin dağılımını göstermek için, anketteki tüm soruların aldıkları değerler tablo 4.4'te gösterilmiştir. Kline (2015)'a göre, bir verinin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için, ham veride herhangi bir dağılım problem olup olmadığını belirlemek adına, basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, sırasıyla çarpıklık ve basıklığın mutlak |3| değeri ve mutlak |10| değerinden büyük olmaması gereklidir. Aşağıdaki tabloda da görülebildiği gibi, tüm ifadelerin ortalamaların değerleri 3.23 ile 3.92 arasında, standart sapmalarının değerleri 1,080 ile 1.315 arasında, çarpıklık değerleri-0,878 ile -0,253 arasında ve son olarak basıklık değerleri de -1,046 ile -0,065 arasındadır.

Tablo 4.4: Tanımlayıcı İstatistikler

	Sorular	Ort.	S.S	Çarpıklık	Basıklık
OTANTİK LİDERLİK					
OT1	Ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.	3,89	1,089	-0,775	-0,065
OT2	Hata yaptığında kabul eder.	3,32	1,316	-0,254	-1,047
OT3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.	3,80	1,203	-0,699	-0,541
OT4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.	3,82	1,102	-0,591	-0,588
OT5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle aynıdır.	3,43	1,191	-0,361	-0,718
OT6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.	3,71	1,250	-0,779	-0,332
OT7	Kararları değer yargılarına göre verir.	3,69	1,178	-0,642	-0,435
OT8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmalarını ister.	3,85	1,142	-0,662	-0,547
OT9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.	3,53	1,182	-0,490	-0,579
OT10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.	3,23	1,267	-0,198	-0,937
OT11	Karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler.	3,81	1,209	-0,747	-0,479
OT12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.	3,74	1,210	-0,648	-0,589
OT13	Başkalarıyla etkileşimi ve iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur	3,62	1,136	-0,576	-0,413
OT14	Yeteneklerinin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.	3,57	1,134	-0,483	-0,530
OT15	Önemli konulardaki tavrını ne zaman yeniden değerlendirmesi gerektiğini bilir.	3,66	1,184	-0,607	-0,544
OT16	Özel/Şahsi durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.	3,64	1,165	-0,556	-0,504
İNOVATİF İŞYERİ DAVRANIŞLARI					
İN1	Günlük işlerden sayılmayan diğer işlere de dikkat eder.	3,72	1,080	-0,609	-0,280
İN2	Bir şeylerin geliştirilmesi için fırsat arar.	3,89	1,150	-0,874	-0,075
İN3	Yenilikçi fırsatları göz önüne alır.	3,92	1,152	-0,879	-0,177
İN4	Yeni bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak eder.	3,92	1,158	-0,878	-0,133
İN5	Yeni ürün ve hizmetler keşfeder.	3,85	1,175	-0,779	-0,337
İN6	Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri ve enstrümanlarını araştırır.	3,80	1,173	-0,688	-0,456
İN7	Sorunlara orijinal çözümler geliştirir.	3,67	1,172	-0,525	-0,627
İN8	Yeni fikirler yaratır.	3,71	1,230	-0,658	-0,555
İN9	İşi yürütmek için farklı yaklaşımlar sergiler.	3,78	1,162	-0,681	-0,457
İN10	Yenilikçi düşüncelere her türlü desteği verir.	3,78	1,204	-0,728	-0,440
İN11	Yenilikçi düşünceleri onaylar.	3,74	1,159	-0,625	-0,482
İN12	İşletmenin önemli üyelerini yenilikçi düşüncelere karşı heveslendirir.	3,75	1,233	-0,719	-0,489
İN13	Yenilikçi bir fikrin desteklenmesi için insanları ikna etmeye çalışır.	3,70	1,190	-0,652	-0,446
İN14	Yenilikçi düşünceleri faydalı uygulamalara çevirir.	3,74	1,163	-0,669	-0,392
İN15	Yenilikçi düşünceleri sistematik bir yolla iş gelişimi içinde ortaya çıkarır.	3,68	1,186	-0,600	-0,534
İN16	Yenilikçi düşüncelerin faydalarını değerlendirir.	3,80	1,165	-0,761	-0,307

İN17	Yeni şeylerin gelişimi için çaba harcar.	3,75	1,180	-0,672	-0,496
İN18	İşletmedeki geçerli ürün ve hizmetleri arttırmak için önerilerde bulunur.	3,81	1,126	-0,728	-0,218
İN19	İşletmemizdeki iş uygulamalarını arttırmak için yeni fikirler üretir.	3,82	1,127	-0,729	-0,253
İN20	İşletmemizde iş ile ilgili yeni bilgiler elde eder.	3,80	1,129	-0,677	-0,331
İN21	Yeni ürün ve hizmetlerin gelişimine aktif bir biçimde katkıda bulunur.	3,79	1,145	-0,669	-0,419
İN22	Yeni müşteri grupları elde eder.	3,60	1,213	-0,503	-0,644
İN23	İşletmemizde örgütlenmeyi en uygun hale getirir.	3,66	1,197	-0,576	-0,617

Not: İN: İnovatif İşyeri Davranışları, OT: Otantik Liderlik

4.3. Açımlayıcı Faktör Analizi

Bu bölümde yapı geçerliliği test edilmiş ve bunun için de açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Hair vd. (2009) faktör analizini, temel amacı analizdeki değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamak olan bir bağlılık tekniği olarak tanımlamıştır. Hair vd. (2009)'na göre, açımlayıcı faktör analizinin iki temel amacı veri özetleme ve veri azaltma olarak ifade edilmiştir. Veri özetleme, değişkenlerin karmaşık yapısını sadeleştirmek ve bunları anlaşılır ve genel bir kavram altında toplamak olarak tanımlanabilir. Veri azaltma ise gözlemlenen değişkenlerin sayısını teorik mantık ve istatistiksel göstergeler açısından daha az sayıdaki boyutlar altında toplamak olarak ifade edilir. Açımlayıcı faktör analizi araştırmacı, değişkenleri etkileyen faktörlerin sayısını keşfetmek istediğinde ve hangi değişkenlerin bir arada olduğunu analiz etmek istediğinde kullanılır (DeCoster, 1998).

İlgili alan yazına bakıldığında, açımlayıcı faktör analizinin niteliğiyle alakalı, asgari faktör yükü, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk ölçüsü ve Barlett'in küresellik değeri testi gibi bazı göstergelerin olduğu görülmektedir (Hair vd., 2009). Her şeyden önce açımlayıcı faktör analizi yapabilmek için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bir faktörün en az üç farklı ifade içeriyor olması gerekmektedir, ancak bu durum çalışmanın dizaynına göre değişiklik gösterebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Diğer yandan Hair vd. (2009), asgari örneklem büyüklüğünün 5:1 oranında olması gerektiği söylemekle birlikte, 10:1 oranının daha çok kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir, ayrıca toplam gözlem sayısı da 50'in altında olmamalıdır. Buna ek olarak, önerilen örneklem büyüklüğü en az 300 kişidir ve faktör analizine tabi tutulan her bir değişkene karşılık 5 ila 10 arası gözlem olmalıdır (Al ve Lee, 1992). Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak bu çalışmada gözlenen değişken sayısı 39 olduğu

için, bu çalışmanın örneklem büyüklüğü en az 39x5= 195 ile en fazla 39x10= 390 arasında olmalıdır. Ancak, yapılan faktör analizi neticesinde bazı soruların atılması ile birlikte, 39 olan soru sayısı 33'e inmiştir. Bu açıdan bakıldığında, gözlem sayısının 33x10: 330 ve bu çalışmanın örneklem sayısının 388 olması sebebiyle bu çalışma için kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Bunun dışında bakılması gereken bir diğer şart ise örneklem uygunluk ölçüsüdür (measure of sampling adequacy [MSA]). Hair vd. (2009)'na göre bu testin eşik değeri 0.50 olmalıdır, bu çalışmada bu eşik fazlasıyla aşılmıştır (KMO=.977). Bu bilgiyi doğrular nitelikte Kaiser (1970, 1974) bazı referans değerler önermiştir.

Kaiser (1970, 1974)'e göre;

- .80 veya üstü mükemmel
- .70 veya üstü çok iyi
- .60 veya üstü iyi
- .50 veya üstü kabul edilebilir
- .50'den altı ise kabul edilemezdir.

Hair vd. (2009) faktör yükünü gözlemlenen değişken ile onun faktörü arasındaki korelasyon olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, faktör yükü ne kadar fazlaysa açıklanan varyans açısından o kadar iyidir. Hair vd. (2009) faktör yükleri için kabul edilebilir asgari düzeyin ±30 ile ± 40 olduğu belirtmekle birlikte, .50 ve fazlasının daha tatmin edici olduğunu vurgulamışlardır. Tablo 4.5'te de görüldüğü gibi bu çalışmanın faktör yükleri. 546 ile. 846 arasındadır. Bu açıdan bakıldığında tüm faktör yüklerinin eşik değerden daha yüksek olduğu söylenebilir. Tabloda ifade edildiği üzere, açıklanan toplam varyans %67,40'dır. Bunun %61.57'sini inovatif işyeri davranışları, %5,46'sını ise otantik liderlik oluşturmaktadır.

Tablo 4.5: Açımlayıcı Faktör Analizi

Değişkenler	Faktör Yükleri	Güvenirlik (Cronbach's Alpha)	Açıklanan Varyans
İnovatif İşyeri Davranışları		**0,982**	**61,57%**
İN19	,817		
İN20	,803		
İN4	,803		
İN13	,795		
İN17	,794		

İN5	,792		
İN12	,786		
İN11	,781		
İN21	,777		
İN10	,776		
İN9	,772		
İN14	,770		
İN16	,760		
İN8	,759		
İN6	,753		
İN18	,741		
İN15	,740		
İN3	,731		
İN7	,706		
İN22	,685		
İN2	,681		
Otantik Liderlik		**0,925**	**5,46%**
OT7	,752		
OT8	,727		
OT6	,726		
OT15	,692		
OT3	,688		
OT5	,653		
OT13	,647		
OT2	,632		
OT9	,625		
OT14	,591		
OT1	,587		
OT16	,546		
Toplam Açıklanan Varyans			**67,4%**
KMO örneklem uygunluk ölçüsü=.977 Barlett'in küresellik testi (anlamlılık düzeyi)= .000 Approx. $\chi 2$ (2701): 13209.775 Rotasyon metodu: Principal Component Rotasyona 3 iterasyonda ulaşılmıştır			

Not: İN: İnovatif İş Davranışları, OT: Otantik Liderlik

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda inovatif işyeri davranışları sorularından İN1 ve İN23; otantik liderlik ölçeği sorularından OT4, OT10, OT11 ve OT12 soruları uygun faktörlere dağılmadığından ve yeterli faktör yüklerine (0,50) sahip olmadıklarından dolayı analiz dışı tutulmuştur.

4.4. Güvenirlik Analizi

Tüm bu bahsi geçenlere ek olarak, tüm yapının güvenirliği de açımlayıcı faktör analizinin niteliğinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak, arzu edilen güvenirlik düzeyi için aynı yapı içindeki değişkenler aynı şeyle ölçülmelidir (Hair vd. 2009). Alan yazına bakıldığında, güvenirliği ölçmek için kullanılan en yaygın metot Cronbach's Alpha katsayısıdır. Cronbach (1951) bir ölçeğin kabul edilebilir içsel tutatlılık düzeyinin .70 olduğunu belirtmiştir. Ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4.6'de sunulmuştur.

Tablo 4.6: Güvenirlik Analizi

Değişkenler	İfade Sayısı	Güvenirlik Düzeyi
İnovatif İşyeri Davranışları	21 İfadeden Oluşmaktadır	,982
Otantik Liderlik	12 İfadeden Oluşmaktadır	,925

Cronbach (1951)'ın önerdiği referans değerler göz önünde alındığında bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik düzeyleri ile ilgili herhangi bir problemin olmadığı Tablo 4.6'ya bakılarak söylenebilir.

4.5. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Faktörlere ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için Kolmogorov-Smirnow normal dağılım testi yapılmış ve test sonuçları tablo 4.7'de sunulmuştur.

Tablo 4.7: Komogorov-Smirnov Normallik Testi

Ölçek Adı	Komogorov-Smirnov			
	Ortalama	S.s	Kolmogorov-Smirnov Z	P
Otantik Liderliği Ölçeği	3,64	,85	2,136	,000
İnovatif İşyeri Davranışı Ölçeği	3,77	1,00	2,186	,000

Yukarıdaki Tablo 4.7'e bakıldığında p değerleri P<0,05 küçük olduğundan dolayı Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışı ölçeklerinin normal dağılım

göstermediği anlaşılmıştır. Bu nedenle parametrik olmayan testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

4.6. Fark testlerine İlişkin Bulgular

Yapılan analizler sonucunda çıkan fark testlerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

4.6.1. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçekleri İle Cinsiyete Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması

Otantik Liderlik ve İnovatif İş Davranışları Ölçeklerinin, cinsiyete göre, farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, 2 gruptan oluştuğu için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

Tablo 4.8: Cinsiyete göre Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeklerinin Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Faktör	İfade	Mean Rank	Mann-Whitney U	P
Cinsiyet	**Otantik Liderlik**	Erkek	205,07	15342,500	,190
		Kadın	189,24		
	İnovatif İşyeri Davranışları	Erkek	215,03	14056,500	**,011***
		Kadın	184,27		

***p<0.05**

Tablo 4.8'den görüldüğü üzere kadın ve erkeklerin otantik liderlik algılanma puan sıra ortalamaları arasında istatiksel açıdan bir fark yoktur (p>0,05) Diğer yandan inovatif işyeri davranışlarında erkek katılmıcların sıra ortalaması (M=215,079) kadınların sıra ortalamasından (M=184,27) istatiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir (p<0,05).

4.6.2. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışalarının Yaşa Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması

Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeklerinin, yaşa göre, farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, 2 gruptan fazla olduğu için Kruskal Whallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 4.9: Yaş Durumu ile Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Kruskal Whallis Testi Sonuçları

Faktör	Yaş	Mean Rank	Ki-Kare	Sd	P	Grupların Karşılaştırılması
Otantik Liderlik	<24 Yaş	250,66	47,486	7	,000***	>54 Yaş/50-54 Yaş <24 Yaş/40-44 Yaş 30-34 Yaş/<24 Yaş
	25-29 Yaş	210,26				
	30-34 Yaş	180,98				
	35-39 Yaş	162,13				
	40-44 Yaş	168,65				
	45-49 Yaş	160,40				
	50-54 Yaş	222,44				
	>54 Yaş	130,72				
İnovatif İşyeri Davranışları	<24 Yaş	252,12	34,234	7	,000***	>54 Yaş/<24 Yaş >54 Yaş/25-29 Yaş 35-39 Yaş/<24 Yaş 30-34 Yaş/<24 Yaş
	25-29 Yaş	221,52				
	30-34 Yaş	178,18				
	35-39 Yaş	172,15				
	40-44 Yaş	153,72				
	45-49 Yaş	138,13				
	50-54 Yaş	227,38				
	>54 Yaş	90,39				

*****p<0.001**

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere otantik liderlik ve yaş durumu arasında istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Yaş durumunda <24 yaş grubu (M=250,66) ile 30-34 yaş grubu (M=180,98) ve 40-44 yaş grubu (M=168,65) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Diğer yandan inovatif işyeri davranışları ile yaş grubu arasında istatiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). <24 yaş grubu (M=252,12) ile 30-34 yaş grubu (M=178,18) 35-39 yaş grubu (M=172,15) ve >54 yaş grubu (M=90,39) arasında istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0,05).

4.6.3. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması

Otantik Liderlik İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeklerinin, eğitim durumuna göre, farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, 2 gruptan fazla popülasyonlar için Kruskal Whallis testi kullanılmıştır.

Tablo 4.10: Eğitim Durumu ile Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Kruskal Whallis Testi Sonuçları

Faktör	Eğitim Durumu	Mean Rank	Ki-Kare	Sd	P	Grupların Karşılaştırılması
Otantik Liderlik	Lise	220,18	7,573	4	,109	
	Ön lisans	202,49				
	Lisans	196,05				
	Yüksek Lisans	174,97				
	Doktora	153,25				
İnovatif İşyeri Davranışları	Lise	201,89	9,920	4	**,042***	**Lise-Lisans Yüksek Lisans-Doktora**
	Ön lisans	203,26				
	Lisans	194,37				
	Yüksek Lisans	197,59				
	Doktora	123,21				

***p<0.05**

Tablo 4.10'da görüldüğü üzere eğitim durumuna göre otantik liderlik algılanma puan sıra ortalamaları arasında istatiksel açıdan bir fark yoktur (p>0,05). Diğer yandan inovatif işyeri davranışlarında ön lisans eğitim durumu sıra ortalaması (M=203,26) ile doktora eğitim durumu sıra ortalamasından (M=123,21) istatiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir (p<0,05). Ayrıca; lise eğitim durumu sıra ortalaması (M=201,89) ile lisans eğitim durumu sıra ortalamasından (M=194,37) istatiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir (p<0,05).

4.6.4. Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışlarının Deneyime Göre Farklılıklarının Karşılaştırılması

Otantik Liderlik ve İnovatif İş Davranışları Ölçeklerinin, sektör deneyimine göre, farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, 2'den fazla grup olduğu için Kruskal Whallis testi kullanılmıştır.

Tablo 4.11: Deneyim ile Otantik Liderlik ve İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeklerinin Kruskal Whallis Testi Sonuçları

Faktör	Çalışma Süresi	Mean Rank	Ki-Kare	Sd	P	Grupların Karşılaştırılması
Otantik Liderlik	>1 Yıl	229,46	25,551	3	,000***	5-9 Yıl/>1 Yıl
	2-5 Yıl	196,61				
	5-9 Yıl	153,58				
	<10 Yıl	166,85				
İnovatif İşyeri Davranışları	>1 Yıl	227,15	21,023	3	,000***	5-9 Yıl/>1 Yıl
	2-5 Yıl	194,94				
	5-9 Yıl	153,74				
	<10 Yıl	173,49				

*****p<0.001**

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere deneyim ile otantik liderlik algılanma puan sıra ortalamaları arasında X>1 yıl deneyim sıra ortalaması (M=229,46) 5-9 yıl deneyim grubu sıra ortalamasından (M=153,58) istatiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir (p>0,05). Diğer yandan inovatif işyeri davranışlarında >1 yıl deneyim grubunun sıra ortalaması (M=227,15) 5-9 yıl deneyim grubunun sıra ortalamasından (M=153,74) istatiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksektir (p<0,05).

4.7. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın Pearson Korelasyon analizi sonuçları aşağıda bulunan Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Otantik Liderlik	İnovatif İş Davranışları
Otantik Liderlik	3,64	,875	1	,811**
İnovatif İşyeri Davranışları	3,78	1,003	,811**	1

Araştırmaya katılan çalışanların otantik liderlik algıları ile inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişki arasındaki korelasyon düzeyi (r=0,811; p<0,01) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Başka bir ifadeyle araştırmaya katılan katılımcıların otantik liderlik algıları ile inovatif işyeri davranışları arasında yüksek derecede ve pozitif yönde birlikte değişim ilişkisi olduğu söylenebilir.

4.8. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmaya katılan katılımcıların otantik liderlik algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisini test etmeye yönelik yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13'te sunulmuştur.

Tablo 4.13: Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**t**	**Sig.**
	β	**Standart Hata**	**β**		
Sabit	.392	.128	.811	3.070	.002**
Otantik Liderlik Algısı	.929	.034		27.236	.000***
Bağımlı Değişken: İnovatif İşyeri Davranışları F=741,797 (p<0.001) Düzeltilmiş R^2= .66					

H_1: Çalışanların otantik liderlik algıları inovatif işyeri davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere kurulan basit doğrusal regresyon modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır (F=741,797, p<0,001). Diğer yandan bireysel anlamlılık testlerine bakıldığında ise çalışanların otantik liderlik algılarındaki bir birimlik artışın inovatif işyeri davranışlarında .81 birimlik bir artışa sebep olduğu anlaşılmaktadır (β=0,811; t=27.236; p<0.01). Buna göre modelin açıklama gücü %66'dır. Bu açıklamalar ışığında H1 hipotezi desteklenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kuramsal ve kavramsal çerçeve; ikinci bölümde değişkenler arası ilişkiler ve hipotez geliştirme; üçüncü bölümde araştırma ve dördüncü bölümde bulgular değerlendirilmesi bulunmaktadır. Bu bölümde ise çalışmanın verileri doğrultusunda sonuçlar ve öneriler ele alınacaktır.

Bu çalışmada beyaz yakalı çalışanların otantik liderlik algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışmadaki veriler, Türkiye'deki büyük şehirlerden İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinden anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma kapsamında toplam 391 kişiden veri toplanmıştır. Toplanan verilerden 3 anket eksik ve/veya hatalı doldurulmasından dolayı analiz kapsamının dışında tutulmuş ve 388 anket verisi dikkate alınmıştır. Katılımcıların %66,8'i erkek; %33,2'si kadındır. Araştırmaya katılanların medeni hali %60,3 evli; %39,7'si bekârdır. Yaş grupları ise büyük oranda; <24 yaş %19,1, 25-29 yaş %20,6, 30-34 yaş %22,7, 35-39 yaş %16,5 olarak oluşmuştur. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %13,4 lise, %12,1 ön lisans, %51,8 lisans, %19,1 yüksek lisans ve %3,6 doktora şeklinde oluşmuştur.

Araştırmada, ölçeklerden elde edilen puanlar çerçevesinde demografik özelliklere göre farklıların ortaya konulması ve önceki araştırmalarla desteklenmesi durumu incelenmiştir. Bu doğrultuda yaş değişkeni çalışmalarda sıklıkla rastlanan değişkenlerdendir. Buradan sebeple yaş değişkeni puanlara göre analiz edilmiştir. Bu çalışmada, yaşa göre otantik liderlik algıları farklılaştığı tespit edilmiştir. Otantik liderlik alt boyutuna ilişkin istatistiklere göre en yüksek sıra ortalama 250,66 sıra ortalama ile <24 yaş grubu olurken; en düşük sıra ortalama ise 130,72 ile >54 yaş grubu olmuştur. Nelson vd.'nin (2014) yaptığı çalışmada otantik liderlik algısının yaş ile anlamlı ilişkisinin olmadığını saptamıştır. Ancak, bu araştırmadaki çıkan sonuçlar incelendiğinde kırk yaş altındaki otantik liderlik algılarının kırk yaş üstüne nazaran yüksek çıkması sebebiyle yaş faktörünün önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Kişilerin yaşlara bağlı olarak tecrübesi ve hayata bakış tarzları farklılaşabilir. Düşük

yaş gruplarındaki kişilerin iş tecrübelerinin az olması ve dolayısıyla yıpranmamış olmaları bu algılarını yüksek çıkarmış olabilir.

İnovatif işyeri davranışlarının alt boyutuna ilişkin istatistikler incelendiğinde ise <24 yaş grubu 252,12 ortalama en yüksek ortalama olurken; en düşük ortalama ise 90,39 ortalama ile >54 yaş grubu olmuştur. Jaiswal ve Dhar'ın (2015) ortaya koyduğu çalışmada inovatif işyeri iklimi algısıyla yaş faktörü arasında ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Madrid vd.'nin (2014) yaptıkları çalışma inovatif işyeri davranışıyla yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Düşük yaş gruplarında inovasyon süreçlerine etki eden son gelişimlerin takip edilmesi, yeniliğe karşı ilginin olması ve motivasyonun yüksek olması inovatif işyeri davranışlarına pozitif yönde etkide bulunmuş olabilir.

Demografik özelliklerden cinsiyet değişkeni ile otantik liderlik algıları ve inovatif işyeri davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre otantik liderlik algıları ile cinsiyet arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak inovatif işyeri davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde erkek katılımcıların sıra ortalamaları (x=215,07) kadın katılımcıların sıra ortalamalarından (x=184,27) istatiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Jaiswal ve Dhar (2015), inovatif işyeri iklimiyle cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını saptamıştır. Madrid vd.'nin (2014) yapmış olduğu çalışma da inovatif işyeri davranışıyla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuştur. Bu çalışmadaki ortaya konan sonuç ile literatürde ortaya konan çalışmaların sonuçlarının desteklenmediği görülmektedir. Çalışmada, beyaz yakalı kadın çalışan sayısının erkeklere nazaran bir hayli az olması ve yönetici olarak temsiliyetlerinin az olması kendilerinin ve kurumlarının inovatif işyeri davranışlarına olumsuz etkide bulunmuş olabilir.

Çalışma, eğitim durumuna göre incelendiğinde; otantik liderlik algıları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak Nelson vd.'nin (2014) yaptıkları çalışmada otantik liderlik algılarıyla eğitim durumu arasında düşük de olsa pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada lise ve önlisans eğitim durumuna sahip katılımcıların inovatif işyeri davranışları algılarının; lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim durumuna sahip katılımcıların inovatif işyeri davranışları algılarından anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Shih ve

Susanto'nun (2011) yaptıkları çalışmada, inovatif işyeri davranışlarıyla eğitim durumları ve seviyesi arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Buna benzer olarak Carmeli vd.'nin (2006) yaptıkları çalışmada da inovatif işyeri davranışları ve eğitim durumları arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada bulunan sonuç literatür tarafından desteklenmemiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç çalışmaya katılan katılımcıların çalıştıkları kurumlara ve çalıştıkları birim ve pozisyonlarına göre değişkenlik göstermiş olabilir.

Otantik liderlik algıları ile inovatif işyeri davranışları arasındaki birlikte değişim ilişkilerini incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu değişim ilişkisi doğrultusunda çalışanların otantik liderlik algıları arttığında inovatif işyeri davranışlarında artış olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada otantik liderlik algısı ile inovatif işyeri davranışları arasında yüksek derecede ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Korku'nun (2018) yaptığı çalışmada da otantik liderlikle inovatif işyeri davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra Müceldili'nin (2013) yaptığı çalışmada ise otantik liderlik algıları ve örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Bu çalışmalar; otantik liderlik algıları ile inovatif işyeri davranışları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada ortaya çıkan bu sonuç literatür tarafından desteklenmiştir. Örgütlerde, çalışanların yaratıcılıklarının artması için işyerindeki pozitif iklimin oluşmasının önem arzettiği söylenebilir (Momeni v.d., 2014:9). Walumbwa vd.'nin (2008) kavramsallaştırmasına göre oluşan otantik liderliğin boyutları öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, ilişkilerde şeffaflık ve bilginin dengeli değerlendirilmesi işyerindeki pozitif iklimi ve dolayısıyla yaratıcılığı artırdığı söylenebilir. İnovasyon ikliminin sağlanmasında etken olan güvence ve samimiyet, özgür ortam ve motivasyon etkenlerine karşın otantik liderlerin sahip oldukları pozitif, destekleyici, adil ve şeffaf ilişkilerle inovasyon iklimine olumlu katkı sağladığı ifade edilebilir.

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerle beraber rekabetin artmasıyla örgütlerin bu ortamda ayakta kalabilmeleri için inovasyon yapmaları zaruret haline

gelmiştir. Bir kurum/şirket içinde örgütsel anlamda çalışanların yenilikçi bir iklime girmeleri inovatif işyeri davranışının gelişmesi için en önemli hususlardan biri olarak ifade edilebilir. İnovatif işyeri ikliminin ortaya çıkması inovasyonun desteklenmesi, çalışanların yenilik yapmaları hususunda motive edilmeleri ve teşvik edilmeleri, çalışanların yenilik oluşturma yolunda ihtiyaç duyulan imkânların sağlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bir örgütsel yapı içindeki liderin yönetim tarzı çalışanların verimliliğini arttırabilmekte ya da azaltabilmektedir. Örgüt içerisinde; örgütün vizyonu, kültürü, bilginin paylaşılması ve iş birliğinin sağlanması, ödül sisteminin yanı sıra çalışanların güçlü iletişimleri ve kararlara katılım süreçlerindeki durum inovatif işyeri iklimini belirleyen en önemli unsurlardandır.

Bu çalışmanın yukarıda ifade edilen analizleri ışığında, akademiye, uygulayıcılara ve örgütsel yapılara bazı önerileri şu şekilde açıklanabilir:

- Gelecekteki çalışmalarda; otantik liderlik algıları ile örgütlerin pozitif etkileşim içinde oldukları yaratıcılık, örgütsel performans, örgütsel uyum, işe katılım, iş tatmini, psikolojik sahiplik gibi konular arasındaki ilişkilerinin incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.
- Günümüz dünyasında insan kaynakları politikaları; kendisini tanıyan, duygularını ve ihtiraslarını yöneten, takım çalışmalarına entegre olabilen, açık fikirli, yeni bilgi ve teknolojileri takip eden çalışan istihdamı üzerine temellenmelidir. İnovatif işyeri davranışını işinin merkezine koymuş çalışanlar inovatif fikirlerin üretimi, desteklenmesi ve uygulanmasında başarı ortaya koyacaklardır.
- Özellikle genç çalışanlara kurum ve lider tarafından özel ilgi gösterilmesi ve yatırım yapılması inovatif işyeri davranışı yeteneklerini arttırarak kurum menfaatlerine katkı sağlayacaktır.
- İnovatif işyeri davranışını işinin merkezine koymuş özgür ortama, desteğe, riskli işlerde hoşgörü sağlayacak, güven tesis edecek, çatışma ortamlarını giderecek, kişiye ve kişisel değer yargılarına saygılı ve inovatif süreçlere ilgili modern yöneticilerin örgütleri yönetmesi hızla

gelişen ve değişen dünyamızda çalışanları ve kurumu konjonktüre hızla adapte edebilecektir.

- Asıl işlere odaklanmış, stratejik hedeflerin farkında olan ve bu hedefler doğrultusunda rolünün farkında olan çalışanların motive edilmeleri büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar için hoşgörü, özgür, iletişimin kuvvetli olduğu ve destek ortamının sağlandığı çalışma ortamları ve gruplarının oluşturulması inovatif işyeri davranışlarının arttırılması yolunda önemli adım olacaktır.

Birçok çalışma gibi bu araştırmanın da çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışma, İstanbul, Ankara ve İzmir şehirlerinde bulunan 388 beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla, araştırmanın Türkiye ve dünyadaki diğer beyaz yakalı çalışanlara genelleme iddiası yoktur. Diğer yandan bu çalışmada sadece otantik liderlik algısının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gelecek araştırmaların diğer modern liderlik tiplerini kıyaslamalı olarak araştırması araştırmanın bir diğer önerisidir. Bu çalışmada toplanan veriler kesitsel verilerdir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ortaya koymak için sonraki araştırmaların boylamsal veriler ile bu konuyu araştırması önerilmektedir. Son olarak bu çalışmada çalışanların algılarının inovatif işyeri davranışları üzerindeki etkisi araştırmalıdır. İnsanın karmaşık ve kendine özgü yapısı düşünüldüğünde sonraki araştırmaların kişilik özelliklerini de modele dahil ederek moderator ve mediator değişkenlerin ya da ikisinin aynın anda kullanıldığı ılımlaştırılmış aracı etki (moderated mediation) ilişkilerini araştırması sonraki araştırmacılara önerilmiştir.

KAYNAKÇA

Ahmed, Pervaiz K.:	"Culture And Climate For Innovation", **European Journal Of Innovation Management,** Vol.1, No.1, P.30-43, 1998
Akkoç, İ.:	"Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,** 4(3), Antalya, 2012.
Alvarez, S. A. & Barney, J. B.:	"Resource-Based Theory And The Entrepreneurial Firm." İçinde, M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp Ve D. L. Sexton (Editörler), Strategic Entrepreneurship: Creating A New Mindset, **U K: Blackwell Publishing**, Oxford, 2002, 89-105.
Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M.:	"Assessing The Work Environment For Creativity", **Academy Of Management Journal,** 39(5), 1154-1184,1996
Amabile, T. M.:	"The Social Psychology Of Creativity: A Componential Conceptualization," **Journal Of Personality And Social Psychology 45,** No. 2 (August 1983): 357–377.
Amabile, T. M.:	"A Model Of Creativity And İnnovation İn Organizations," **Research In Organizational Behavior,** 1988, 10.1: Ss.123-167, S.157.
Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J.:	"Innovation And Creativity In Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary, And Guiding Framework," **Journal Of Management,** 2014, 40(5), 1297–1333.

Andrews, Frank M., Farris, George F.:	”Supervisory Practices And Innovation İn Scientific Teams,” **Personnel Psychology,** Vol.20, Issue 4, P. 497–515, 1967
Arun, Korhan:	“Liderlik Tarzları İle Paylaşımcı Bilgi Kültürü İlişkisi,” **Yayınlanmamış Doktora Tezi,** Atatürk Üniversitesi Sbe, Erzurum, 2008
Avolio, B. J., & Gardner, W. L.:	“Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership,” **The Leadership Quarterly,** 16(3), 315-338, 2005.
Avolio, Bruce J., Luthans, Fred, Ve Walumba, Fred O.:	“Authentic Leadership: Theory Building For Veritable Sustained Performance,” **Working Paper: Gallup Leadership Institute,** University Of Nebraska-Lincoln.,2004.
Axelson, R. D., & Flick, A.:	“Defining Student Engagement,” **Change,** 2011, 43, 38-43.
Aygen, Selin:	“İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında Ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma Ve Hizmet Tasarımı Önerisi,” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi,** Konya. 2006
Aykan, Ebru:	“Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri,” **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** S.17, 2014, S.214.
Bakan, İsmail; Doğan, İnci F.:	“Liderlik Güncel Konular Ve Yaklaşımlar,” Ankara: **Gazi Kitabevi,** 2013.

Bakan, İsmail., Ve Büyükbeşe, Tuba:	"Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"Na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması," **Karaman: Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** 12 (19): 73-84, 2010.
Barker, A.:	"Yenilikçiliğin Simyası," **İstanbul: Bzd Yayın Ve İletişim Hizmetleri,** 2002.
Başaran, İ. E.:	"Örgütsel Davranışın Yönetimi," **A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını,** Ankara, 1982.
Bennis, W.:	"Managing The Dream: Leadership İn The 21st Century," **Journal Of Organizational Change Management,** 1989, Vol. 2 No. 1, SS. 6-10.
Bierly III P.E., Kolodinsky R. W., Charette B. J.:	"Understanding The Complex Relationship Between Creativity And Ethical Ideologies" **Journal Of Business Ethics 86,** 2009:101-112.
Bozkurt, Ö., & Güral, M.:	"Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik," **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** 2014, Cilt/Vol.: 13 – Sayı/No: 4 (1-14).
Bozkuş, Kıvanç; Gündüz, Yüksel:	"Ruhsal Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi," **Kastamonu Eğitim Dergisi,** 2016, 24.1: 405-420.
Budak, Gönül:	"Yenilikçi Yönetim: Yaratıcı Birey," **Sistem Yayıncılık,** 1998.
Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J.:	"Self-leadership skills and innovative behavior at Work," **International Journal of Manpower,** 27(1), 2006, S. 75-90.
Comrey, A. L., & Lee, H. B.:	"A First Course in Factor Analysis (2nd ed.). Hillsdale," **NJ: Lawrence Erlbaum,** 1992.

Çapraz, B., Ünnü, N. A. A., İlic, D. K., Kocamaz, M., Çiçekli, U. G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J. ve Soyuer, H.: "Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma," **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi,** 3(1),2014, 49-72.

Çetin, Necip: "Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri," **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** S.23, 2008, S.78-79.

Çetin, Nesrin Gökben & Beceren, Ertan: "Lider Kişilik: Gandhi," **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** S.3, 2007, S.126-127.

Clapp Smith R., Vogelgesang, Gretchen R. & Avey, James B.: "Authentic Leadership And Positive Psychological Capital: The Mediating Role Of Trust At The Group Level Of Analysis," **Organizational Studies,** 2009, 15 (3): 227-240.

Cohen, L., Manion, L. And Morrison, K.: "Research Methods In Education," **5th Edition, Routledge Falmer,** London, 2000.

Comrey, A. L., & Lee, H. B.: "A First Course In Factor Analysis (2nd Ed.). Hillsdale," **Nj: Lawrence Erlbaum,** 1992.

Coşar, Serkan: "Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma," (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Akif Tabak), **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,** 2011. S.6.

Covey, Stephen R: "The 8th Habit: From Effectiveness To Greatness," Columbia Tristar Home Video Entertainment & Goldcrest Films, 2008.

Çelik, M., Turunç, Ö., Bilgin, N.:	"Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma," **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 11(25), 2014, 491-508.
DeCoster, Jamie:	"Overview of Factor Analysis," 1998, Alabama.
De Jong, J. P., Den Hartog, D. N.:	" How Leaders İnfluence Employees' İnnovative Behaviour," **European Journal Of Innovation Management,** 2007, 10(1), 41-64.
De Jong, J.P., Den Hartog, D.N.:	"Innovative Work Behaviour: Measurement And Validation," **Eım Business And Policy Research,** Workingpaper, 2008, 3-23.
De Jong, J.P., Den Hartog, D.N.:	"Measurement Innovative Work Behaviour," **Creativity And Innovative Management,** 2010, 19.
De Pree:	"Max. Leadership Jazz: The Essential Elements Of A Great Leader," Crown Business, 2008.
Diener, Ed:	"Assessing Subjective Well-Being: Progress And Opportunities," **Social Indicators Research,** 1994, 31: 103-157.
Drucker, P.:	"Managing For The Future, Truman Talley/ E.P. Dutton," New York, 1992
Durna, Ufuk:	"Yenilik Yönetimi," Nobel Yayın Dağıtım, 2002.. Ankara.
Ekvall, G. & Ryhammar, L.:	"The Creative Climate: Its Determinants And Effects At A Swedish University," **Creativity Research Journal,** 1999, 12, 303-310.
Elçi, Şirin; Karataylı, İhsan; Karaata, Selçuk:	"Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi," Tüsiad Yayınları, 2008.

Emiroğlu, A. (2002): "Ticari Açıdan Yatırım Projeleri, Planlanması, Hazırlanması, Finansmanı, Yönetimi, Değerlendirilmesi ve Teşviki," I. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.

Eraslan, Levent: "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi," **Milli Eğitim Dergisi,** 2004, 162.01.

Ercan, Yavuz Ve Tokmak, Cüneyt: "İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma," **Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi,** S. 1, 2009,

Erdoğan, İlhan: "İşletmelerde Davranış," 4.Bs., İstanbul 1994, S.339.

Eren, Erol: "Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi," 13.Bs., İstanbul 2012, S.435.

Eren, Erol. "İşletmelerde Yenilik Politikası: Kuram Ve Uygulamada Yenilik," İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1982.

Erickson, R. J.: "The Importance Of Authenticity For Self And Society," **Symbolic Interaction,** 1995, 18(2), 121–144.

Ertürk, Mümin: "İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon," 4.Bs., İstanbul 2009, S.153.

Fagerberg, Jan: "Innovation: A Guide Totheliterature," Centrefor Technology, **Innovationand Culture,** University Of Oslo, 2003, 2 – 13.

Fairholm, G. W.: "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work," **Leadership & Organizational Development Journal,** 1996, 17(5), 11-36.

Ferrell, O.C. Ve John Fraedrich:	"Business Ethics: Ethical Decision Making And Cases," **Houghton Mifflin Company,** 1994, Boston.
Fındıkçı, İlhami:	"Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik," 1.Bs., İstanbul 2013, S. 50-51
Fraley, R. C., & Shaver, P. R.:	"Airport Separations: A Naturalistic Study Of Adult Attachment Dynamics İn Separating Couples," **Journal Of Personality And Social Psychology,** 75, 1998, 1198-1212.
Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M.:	"Spiritual Leadership And Army Transformation: Theory," **Measurement, And Establishing A Baseline,** The Leadership Quarterly, 2005, 16, 835-862.
Fry, L. W.:	"Toward A Theory Of Spiritual Leadership," The Leadership Quarterly, 2003,14, 693-727.
Gardner, William L Vd.:	"Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development," The Leadership Quarterly, 2005, 16:343-372.
George, B.:	"Authentic Leadership: Rediscovering Secrets To Creating Lasting Value," San Francisco, **Cal Jossey-Bass,** 2003.
Goethals, George R., Georgia J. Sorenson, James Macgregor Burns:	"Encyclopedia Of Leadership," 4 Vol Set., Sage Publications, Inc., Usa, 2004. S.1538.
Gul, Hasan Ve Alacalar, Arzu:	"Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları Ve Performansları Arasındaki İlişkiler Uzerine Bir Araştırma," **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** 2014, 2 (5): 540-550.

Güney, Salih:	"Liderlik," 1.Bs., İstanbul, 2012, S.26.
Hair, J.F., Black, W.C., Babin, J.B. And Anderson, R.E., Tatham, R.L.:	"Segmentation Analysis," Eds., **Multivariate Data Analysis,** 6th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, 427-481, 2009.
Harter, S.:	"Authenticity," In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), **Handbook Of Positive Psychology**, Oxford University Press, 2002, SS.382-394
Hughes, L. W.:	"Developing Transparent Relationship Through Humour In The Authentic Leader-Follower Realtionship," In W. L. Gardner, B.J. Avolio And F.O. **Walumbwa (Eds) Authentic Leadership Development: Monographs In Leadership And Management Series (Vol.3).** Boston, 2005, Ma:Elsevier, Jai Press.
Illies, Remus, Morgeson, Frederic P. & Nahrgang, Jennifer D.:	"Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader–Follower Outcomes," The Leadership Quarterly, 2005, 16: 373-394.
İraz,R., Çakıcı,A.B., Çevik T.İ.:	"Yenilik Yönetimi Açısından Kobilerde Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması: Konya İli Örneği," **Global Journal Of Economics And Business Studies,** 2014, 3, 51-68.
İşcan, Ö. F. & Karabey, C. N.:	"Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki," **Gaziantep University Journal Of Social Sciences,** 2007, 6(2), 103-116.
Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L.:	"Transformational Leadership, Innovation Climate, Creative Self-Efficacy And Employee Creativity: A Multilevel Study," **International Journal Of Hospitality Management,** 2015, 51, 30-41
Janssen, Onne.:	"Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behaviour," **Journal Of**

Occupational And Organizational Psychology, 2000, 73(3), 287-302.

Jensen, Susan M., & Luthans, Fred: "Entrepreneurs As Authentic Leaders: Impact On Employee Attitudes," **Leadership And Organization Development Journal,** 2006, 27 (8): 646-666.

Jex, Steve M., & Thomas W. Britt: "Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach," John Wiley & Sons, 2014.

Kahveci, Hakkı & Aypay, Ahmet: "Hizmetkâr Örgütlerde Örgütsel Liderlik Değerlendirme Ölçeği: Türk Kültürüne Uyarlama, Dil Geçerliği Ve Faktör Yapısının İncelenmesi," **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** S.13, 2012, SS.20.

Kaiser, H. F.: "An Index Of Factorial Simplicity," Psychometrika, 39, 31–36, 1974.

Kaiser, H.F.: "A Second Generation Little Jiffy," Psychometrika, 35, 401-415, 1970.

Kanfer, Ruth, Ackerman, Philip L.: "Motivation And Cognitive Abilities: An Integrative/Aptitude-Treatment Interaction Approach To Skill Acquisition," **Journal Of Applied Psychology,** Vol.74, No.4, P.657-690, 1989

Kanter, Rosabeth M.: "When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, And Social Conditions For Innovation İn Organizations," **Research In Organizational Behavior,** Vol. L0, P.L69-2ll, 1988

Karkın, Naci: "Kamu Ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi," **Türk İdare Dergisi,** 2004, 50-75.

Keng, Y.K., Mahmood, R., Beris, S.J.H.: "A Conceptual Review Of Innovative Work Behavior İn Knowledge Intensive Business Services Among Knowledge Workers In Malaysia," **International Journal Of Business,** Humanities And Technology, Vol.3 No.2, P.91-99, February 2013

Kernis, Michael H.: "Psychological Inquiry," 2003, Vol. 14, No. 1 Ss. 1-26

Keser, Sıtar Ve Kocabay, İbrahim: " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik Ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,** 2014, S.1, 2014, S.2

Kesken, J , Ayyıldız, N.: "New Perspectives In Leadership Approaches: Positive And Authentic Leadership," **Ege Academic Review,** 2008, 8 (2), Ss. 738.

King, Nigel & Anderson, Neil: "Managing Innovation And Change : A Critical Guide For Organizations," 2002, London.

Kılınç, T.: "Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı (Substıtutes For Leadershıp)," **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi Cilt: 24 Sayı: 1 /Nisan 1995,** Sayfa 59 – 76.

Kıyık Gıcır, Güzin & Paşaoğlu, Didem: "Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi," **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** S.15, 2014, S.1-2.

Kline, R. B.: "Methodology In The Social Sciences," **Principles And Practice Of Structural Equation Modeling (4th Ed.). Guilford Press,** 2016.

Koçel, Tamer: "İşletme Yöneticiliği," 9.B., **Beta Basım Yayın Dağıtım,** İstanbul 2003.

Koçel, Tamer: "İşletme Yöneticiliği," 14.Bs., İstanbul 2013, S.569.

Korku, Cahit: "Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine Ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi," Hacettepe Üniversitesi Doktora Tezi, Ankara, 2018.

Kuratko, D.F., Goldsby,M.G., Hornsby,J.F.: "Innovation Acceleration: Transforming Organizational Thinking," Boston, **Pearson,** 2012.

Laft, R.L.: "A Dual-Core Model Of Organizational Innovation," **Academy Of Management Journal,** 1978,21, 193-210.

Leede, Jan D. & Looise Jan K.: "Innovation And Hrm: Towards An Integrated Framework," 2005, Ss. 108.

Luthans, F. & Avolio, B.J.: "Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach," **In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. And Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship,** Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261,2003.

Madrid, H. P., Patterson, M. G., Birdi, K. S., Leiva, P. I. ve Kausel, E. E.: "The role of weekly high activated positive mood, context, and personality in innovative work behavior: A multilevel and interactional model," **Journal of Organizational Behavior,** 35(2), 2014, S. 234-256.

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J.: "Developing The Moral Component Of Authentic Leadership," **Organizational Dynamics,** 2003, 32, 247–260

Mclean, Laird D.: "Organizational Culture's Influence On Creativity And Innovation: A Review Of The Literature And Implications For Human Resource Development," 2005:227.

Mitroff, I., & Denton, E. A.: "A Study Of Spirituality In The Workplace," **Sloan Management Review,** 1999, 40, 83-92.

Momeni, M., Ebrahimpour, H., Ajirloo, M.B.: "Surveying The Impact Of Inferential Organizational Justice On Innovative Work Behavior," **Singaporean**

Journal Of Business Economics, And Management Studies, 2014 Vol.2, No.9, 2014.

Müceldili, B., Turan, H., Erdil, O.: "The Influence Of Authentic Leadership On Creativity And Innovativeness," **9th International Strategic Management Conference,** S.679, 2013.

Mullins, J. Laurie: "Management And Organizational Behavior," 4.Ed. Pitman Publising, 1996, U.K.

Müceldili, B., Turan, H. ve Erdil, O.: "The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness," **Procedia-Social and Behavioral Sciences,** 99, 2013, S. 673-681.

Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. ve Alderson, M.: "Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis," **Burnout Research,** 1(2), 2014, S. 90-101.

Northouse, Peter G.: "Liderlik Kuram Ve Uygulamalar," (Çev.Edt. Cengiz Şimşek), 6.Bs., İzmir 2014, S.258.

Northouse, Peter G.: "Leadership," Thousand Oaks, California, 1997.

Ogbonna, E. & Harris, L.C.: "Leadership Style,Sorganizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies," **International Journal Of Human Resource Management,** S.1, 2000, S.767.

Öğüt, Adem: "Bilgi Çağında Yönetim," 2. Baskı, **Nobel Yayın Dağıtım,** 2003, S.170.Ankara.

Oke, A., Prajogo, D. I. & Jayaram, J.: "Strengthening The İnnovation Chain: The Role Of Internal Innovation Climate And Strategic Relationships With Supply Chain Partners," **Journal Of Supply Chain Management,** 2013, 49(4), 43-58

Oldham, G. R., Cummings, A.:	"Employee Creativity:Personal And Contextual Factors At Work," **Academy Of Management Journal,** Vol.39, No.3, P.607-634, 1997
Özdemir, Erkan:	"Etik Ve Liderlik," **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt XXII, Sayı 2, 2003, S. 151-168, Bursa.
Peterson S. J., Walumbwa F. O., Avolio B. J., Hannah S. T.:	"The Relationship Between Authentic Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Role Of Follower Positivity In Extreme Contexts," The Leadership Quarterly 23, 2012, 502 516.
Pfeffer, J. & Salancik, G.R.:	"The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective," Stanford Business Books, Stanford, 2003.
Rego A., Sousa F., Marques C.,. Cunha P. M.:	"Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital And Creativity," **Journal Of Business Research,** 2012, 65 429 437
Robbıns, Stephen P. & Judge, Timothy A.:	"Örgütsel Davranış," (Çev. Edt. İnci Erdem), 14.Bs., İstanbul 2012. S.384-385.
Robinson, Sandra L.:	"Trust And Breach Of The Psychological Contract," **Administrative Sciences Quarterly,** 1996, 41(4): 574-599.
Rotundo, Maria & Sackett, Paul R.:	"The Relative Importance Of Task, Citizenship, And Counterproductive Performance To Global Ratings Of Job Performance: A Policy-Capturing Approach," **Journal Of Applied Psychology,** 2002, 87 (1): 66-80.
Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz, Melek:	"Örgütsel Psikoloji," Ezgi Kitabevi, 2001, Bursa

Şafaklı, Okan V: "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma," **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** S.6, 2005, S. 133.

Sağnak, M.: "The Relationship Between Transformational School Leadership And Ethical Climate, Educational Sciences: Theory & Practice," 2010, 10 (2), 1135-1152.

Şahin, Ayşe: "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi," **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 2009, 10 (2), 259-271.

Sanders, J. E., Hopkins, W. E., And Geroy, G. D.: "From Transactional To Transcendental: Toward An ıntegrated Theory Of Leadership," **Journal Of Leadership & Organizational Studies,** 2003, 9(4), 21-43.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. Ve Osborn, R.N.: "Managing Organization Behavior," Fifth Edition, John Willey&Sons Inc, New York,1994.

Scott, S.G, Bruce, R.A.: "Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace," **The Academy Of Management Journal,** Vol.37, No.3, P. 580-607, 1994

Sekaran, U.: "Research Methods For Business: A Skill Business Approach," John Wiley & Sons, New York, 2000.

Şentürk, C.: " Eğitim Yönetiminde Etik Liderlik," **Niğde: Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim,** S. 142, Aralık, 2011, Ss. 30-34.

Shalley C. E., Gilson L.L.: "What Leaders Need To Know: A Review Of Social And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder

Creativity," The Leadership Quarterly 15, P.33–53, 2004

Shamir, B., & Eilam, G. "'What's Your Story?' A Life-Stories Approach To Authentic Leadership Development," The Leadership Quarterly, 2005, 16(3), 395-417.

Shih, H. A. ve Susanto, E. "Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness," **International Journal of Conflict Management,** 22(2), 2011, 111-130.

Shin, S. J., & Zhou, J.: "Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence From Korea," **Academy Of Management Journal,** 2003, 46, 703-714.

Shing-Ko, L., Hsiao-Chi, L., Sung-Yi, H.: "The Mediating Effects Of Leadermember Exchange Quality To Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership And Organizational Citizenship Behaviors," **Journal Of America Academy Of Business,** Cambridge, 2007,10(2): 127-137.

Soken N.H., Barnes B.K.: "What Kills İnnovation? Your Role As A Leader İn Supoorting An İnnovative Culture," **Emerald Group Publishing Vol.46,** No.1, P.7-15, 2014

Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J.: "Transformational Leadership And Dimensions Of Creativity: Motivating Idea Generation In Computer-Mediated Groups," **Creativity Research Journal,** 1998, 11: 111 121.

Soylu, Y., Tabak, A., & Polat,M.: "Ankara İlinde Savunma Sanayisinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir

Çalışma," **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** S.5, 2007, SS.180.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.: Using Multivariate Statistics (5th Ed.). New York: Allyn And Bacon, 2007.

Tabak, Akif & Sığrı, Ünsal: "Liderlik, Ünsal Sığrı Ve S. Gürbüz (Edt.)," **Örgütsel Davranış (374-431),** İstanbul 2013, S.376.

Tabak, Akif; Kızıloğlu, Ali & Türköz, Tolga: "Örtülü Liderliğin Geliştirme Çalışması," **Odtü Gelişme Dergisi,** S.40, 2010, S. 98.

Tabak, Akif; Polat, Mustafa; Çoşar, Serkan & Türköz, Tolga: "Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışması," **İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi,** S.4, 2012, SS.95.

Tabak, Akif; Şeşen, Harun & Türköz, Tolga: "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar Ve Uygulamada Kullanabilecek Ölçekler," Ankara, 2012, SS.200.

Tabak, Akif; Sığrı, Ünsal & Türköz, Tolga: "Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması," 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, S.305.

Taştan, S.B.: "The Influences Of Participative Organizational Climate And Self-Leadership On Innovative Behavior And The Roles Of Job Involvement And Proactive Personality: A Survey In The Context Of Smes In İzmir," Procedia - Social And Behavioral Sciences, 75, P.407–419, 2013

Tekin, Erol: "Girişimcilik Ve Inovasyon İlişkisi Üzerine Bir Araştırma," **VI. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi Özet Kitabı,** Ankara, 2018.

Tidd, J. And Bessant, J.: Managing Innovation: **Integrating Technological, Market And Organizational Change,** 2009, Ss.16.

Tjosvold, D.,Yu,Z.: "Constructive Controversy And Risk Taking For Team Innovation In China", Çevrimiçi: Http://Www.Researchgate.Net/Profile/Dean_Tjosvold/Publication/228182760_Constructive_Controversy_And_Risk-Taking_For_Team_Innovation_İn_China/Links/0c96051efbc179a97b000000.Pdf, 2001

Toor, Shamas U.R. & Ofori, George: "Authenticity And Its Influence On Psychological Well-Being And Contingent Self-Esteem Of Leaders İn Singapore Construction Sector," **Construction Management And Economics,** 2009, 27 (3): 299-313

Toor, Shamas U.R., & Ofori, George: "Leadership For Future Construction Industry: Agenda For Authentic Leadership," **International Journal Of Project Management,** Vol. 26, 2008, S.624.

Top, Seyfi: "İşletmelerde Yenilik Ve Yaratıcılık Yönetimi," Beta Basım Yayım Dağıtım Aş, 2008.

Topaloğlu, Tayfun & Süral Özer, Pınar: "Psikolojik Sermaye İle İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi," **Organizasyon Ve Yönetim Bilimler Dergisi,** S.1, 2014, S.160.

Uğurluoğlu, Özgür & Çelik, Yusuf: "Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2009.

Uluköy, M., Kılıç, R., & Bozkaya, E. : "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanlarının Motivasyonuna Olan Etkisi," **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve**

İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, 2014 , C.19, S.1, S.191-206.

Ünnü, Nazlı Ayşe Ayyıldız: "Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük Ve Otantik Liderliğin Önemi," **Ege Akademik Bakış,** 2009, S.9.

Uzkurt, Cevahir: "Yenilik (İnovasyon) Yönetimi Ve Yenilikçi Örgüt Kültürü:Kültürel, Yönetimsel Ve Makro Yaklaşım," 2. Baskı, 2017, Beta Basım. İstanbul

Valentine S. , Godkin L., Fleischman G.M., Kidwell R.: "Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction And Turnover Intention: The Impact Of Work Context On Work Response," **Journal Of Business Ethics**, 2011 98:353 372.

Volberda, H. W., Frans, A. J., Heij V. C.: "Management Innovation: Management As Fertile Ground For Innovation European Management Review," 2013, 10, 1–15.

Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernising Ve S. J. Peterson: "Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure," **Journal Of Management,** XXXIV: 1, 2008, S.89-126.

West, M. A.: "Sparkling Fountains Or Stagnant Ponds: An Integrative Model Of Creativity And Innovation Implementation In Work Groups," **Applied Psychology: An International Review,** 2002, Vol: 51, 355 – 387

Whitehead, G.: "Adolescent Leadership Development Building A Case For An Authenticity Framework," **Educational Management Administration & Leadership,** (2009) 37 (6), 847-872.

Woodman, R., Sawyer, J., Griffin, R.: "Toward A Theory Of Organizational Creativity," **Academy Of Management Review,** Vol.18, No.2, P. 293-32, 1993

Yaşbay, Hava: "Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi," (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2011, S.33.

Yeşiltaş, Murat, Kanten, Pelin & Sormaz, Ümit: "Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** 2013, S.335.

Yılmaz, Hüseyin: "Bilgi Liderliğin İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi," **Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** S.1, 2014, S.54.

Yuan, F., & Woodman, R. W.: "Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And image Outcome Expectations," **Academy Of Management Journal,** 2010, 53(2), 323–342.

Zel, U. "Kişilik Ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar," **Teoriler Ve Yorumlar,** Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E.: "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi," **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 2007,17.

Zhou J, Ren R.: "Striving For Creativity," **The Oxford Handbook Of Positive Organizational Scholarship,** 2011, (Chapter 8).

EKLER

EK1: Otantik Liderlik Ölçeği

Sıra No	Otantik Liderlik Ölçeği	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsa açıkça söyler.					
2	Hata yaptığında hatasını kabul eder.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik eder.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söyler.					
5	Açığa vurduğu duyguları hissettikleriyle aynıdır.					
6	Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.					
7	Kararları değer yargılarına göre verir.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmalarını ister.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar verir.					
10	Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ister.					
11	Karar vermeden önce bilgiyi enine boyuna inceler.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinler.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur.					
14	Yeteneklerinin başkalarının tarafından nasıl değerlendirildiğini bilir.					
15	Önemli konulardaki tavrının ne zaman yeniden değerlendirilmesi gerektiğini bilir.					
16	Özel/şahsi durumların insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli eder.					

EK2: İnovatif İşyeri Davranışları Ölçeği

S.N.	İnovatif İş Davranışı Soruları	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Günlük işlerden sayılmayan işlere de dikkat eder.					
2	Bir şeylerin geliştirilmesi için fırsat arar.					
3	Yenilikçi fırsatları göz önüne alır.					
4	Yeni bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak eder.					
5	Yeni ürün ve hizmetler keşfeder.					
6	Yeni çalışma yöntemleri, teknikleri ve enstrümanlarını araştırır.					
7	Sorunlara orijinal çözümler geliştirir.					
8	Yeni fikirler yaratır.					
9	İşi yürütmek için farklı yaklaşımlar sergiler.					
10	Yenilikçi düşüncelere her türlü desteği verir.					
11	Yenilikçi düşünceleri onaylar.					
12	İşletmenin önemli üyelerini yenilikçi düşüncelere karşı heveslendirir.					
13	Yenilikçi bir fikrin desteklenmesi için insanları ikna etmeye çalışır.					
14	Yenilikçi düşünceleri faydalı uygulamalara çevirir.					
15	Yenilikçi düşünceleri sistematik bir yolla iş gelişimi içinde ortaya çıkarır.					

16	Yenilikçi düşüncelerin faydalarını değerlendirir.					
17	Yeni şeylerin gelişimi için çaba harcar.					
18	İşletmedeki geçerli ürün ve hizmetleri arttırmak için önerilerde bulunur.					
19	İşletmemizdeki iş uygulamalarını arttırmak için yeni fikirler üretir.					
20	İşletmemizde iş ile ilgili yeni bilgiler elde eder.					
21	Yeni ürün ve hizmetlerin gelişimine aktif bir biçimde katkıda bulunur.					
22	Yeni müşteri grupları elde eder.					
23	İşletmemizde örgütlenmeyi en uygun hale getirir.					