

**ÖNBÜRO ÇALIŞANLARININ İŞ DEĞERLERİNİN
YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: LİDER – ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ**

Murat GÖRAL

Doktora Tezi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Prof. Dr. Cavit YEŞİLYURT

2020

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

Murat GÖRAL

**ÖNBÜRO ÇALIŞANLARININ İŞ DEĞERLERİNİN YENİLİKÇİ
DAVRANIŞA ETKİSİ: LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Cavit YEŞİLYURT**

ERZURUM - 2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
ÖNSÖZ.....	XII

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM DEĞER VE İŞ DEĞERLERİ

1.1. DEĞER KAVRAMI.....	5
1.1.1. Değer Kavramının Teorik Zeminini Oluşturan Yaklaşımlar.....	7
1.1.2. Değerler ve Yakın Kavramlar	9
1.2. İŞ DEĞERİ KAVRAMI	11
1.2.1. İçsel Değerler.....	18
1.2.2. Dışsal Değerler	20
1.2.3. Sosyal Değerler	21
1.2.4. Özgecil Değerler.....	22
1.2.5. Serbestlik Temelli Değerler.....	24
1.2.6. İş Değerlerinin Motivasyon Kuramları İle İlişkisi	25
1.2.7. İş Değerlerini Kişisel Özellikler Açısından Değerlendirilmesi.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ	33
2.1.1. Lider Üye Etkileşiminin Kuramsal Çerçevesi	35
2.1.1.1. Sosyal Mübadele	36
2.1.1.2. Rol	37

2.1.2. Lider Üye Etkileşim Süreci	38
2.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI.....	42
2.2.1. Etki Boyutu.....	42
2.2.2. Katkı Boyutu	43
2.2.3. Sadakat Boyutu.....	44
2.2.4. Profesyonel Saygı Boyutu	45
2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ DAVRANIŞ VE BOYUTLARI

3.1. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ	48
3.1.1. Yenilik Kavramı ve Yenilik Türleri	49
3.1.2. Yenilikçi Davranışın Boyutları.....	51
3.1.3. Yenilikçi Davranış ve Liderlik	55
3.2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞİŞKENLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	57
3.2.1. Otel İşletmelerinde İş Değerleri	57
3.2.2. Otel İşletmelerinde Lider – Üye Etkileşimi.....	59
3.2.3. Otel İşletmelerinde Yenilikçi Davranış	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖNBÜRO ÇALIŞANLARININ İŞ DEĞERLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	65
4.1.1. Araştırmanın Amacı	65
4.1.2. Araştırma Soruları	66
4.1.3. Araştırmanın Önemi	66
4.1.4. Araştırmanın Evreni	67
4.1.5. Araştırma Model Önerisi	69
4.1.6. Araştırma Hipotezleri	71
4.1.7. Veri Toplama Araçları.....	73
4.1.7.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği.....	74

4.1.7.2. Yenilikçi Davranış Ölçeği	74
4.1.7.3. İş Değerleri Ölçeği	75
4.1.8. Veri Analiz Yöntemi	76
4.1.9. Pilot Çalışma	77
4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI	79
4.2.1. Katılımcılar İle İlgili Kişisel Bulgular.....	79
4.2.2. Yapı Geçerliliği	81
4.2.2.1. Keşfedici Faktör Analizi.....	81
4.2.2.2. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları	88
4.2.3. Ölçeklerin Uyum Geçerliliği	90
4.2.3.1. Bütünleşik Geçerlilik.....	90
4.2.3.2. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE).....	91
4.2.4. Ayrım Geçerliliği	92
4.2.4.1. Ortalama Açıklanan Varyans Karekökü.....	92
4.2.4.2. Maksimum Paylaşılan Varyans Karesi (MSV)	93
4.2.4.3. Ortalama Paylaşılan Varyans Karesi (ASV)	94
4.2.5. Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	95
4.2.6. Dağılım Normallliği Testi	96
4.2.7. Araştırma Ölçekleri Frekans Analizi Sonuçları.....	98
4.2.7.1. İş Değeri Frekans Analizi Sonuçları.....	98
4.2.7.2. Lider Üye Etkileşimi Frekans Analizi Sonuçları.....	100
4.2.7.3. Yenilikçi Davranış Frekans Analizi Sonuçları	101
4.2.8. Yapısal Eşitlik Modeli	101
4.2.9. Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi.....	104
4.2.10. Farklılık Analizi Sonuçları	107
4.2.10.1. Değişkenlerin Cinsiyet Grupları Açısından Karşılaştırılması	107
4.2.10.2. Değişkenlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması.....	109
4.2.10.3. Toplam Çalışma Süresi ile İlgili Farklılık Analizleri	111
4.2.10.4. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle ilgili Farklılıklar	113
4.2.10.5. Eğitim Durumu ile ilgili Farklılık Analizleri.....	115
4.2.10.6. Yaş Grubu İle İlgili Farklılıklar.....	118
4.2.11. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özeti	120
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	123

ÖNERİLER	129
KAYNAKÇA	134
EKLER.....	157
EK 1. Farklılıkların Kaynağına İlişkin Post Hoc Test Sonuçları	157
EK 2. Anket Formu	166
EK 3. İş Değeri Ölçeğinin Değerlendirilmek Üzere Uzmanlara Gönderilen Taslak Formu	169
ÖZGEÇMİŞ.....	174

ÖZET**DOKTORA TEZİ****ÖNBÜRO ÇALIŞANLARININ İŞ DEĞERLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARA ETKİSİ: LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ****Murat GÖRAL****Tez Yönetici: Prof. Dr. Cavit YEŞİLYURT****2020, 166 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Naci İSPİR
Prof. Dr. M. Serdar ERCİŞ**

Çevresel dinamiklere oldukça duyarlı olan otel işletmelerinde yenilikçilik, rekabet gücünün anahtar kavramı olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle yenilikçilik yeteneklerini artırmak isteyen otel işletmeleri, çalışanlardan yenilikçi davranış sergilemelerini beklemektedir. Çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri ise sahip oldukları iş değerleri ve üstleriyle olan etkileşimleri ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda çalışmada; ön büro çalışanlarının sahip oldukları iş değerlerinin onların yenilikçi davranışlarına etkisinin saptanması ve lider üye etkileşiminin bu etkideki aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışanların iş değerlerinin yenilikçi davranışlarına etkisi ve lider üye etkileşiminin aracılık rolü yapısal eşitlik modellemesiyle araştırılmıştır.

Çalışmada incelenen veriler, Antalya’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinden toplanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde SPSS AMOS ve SPSS 22 istatistiksel veri analizi programları kullanılmıştır. Araştırmada verilerin analizinde; betimleyici istatistikler, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, path analizi, T testi, Anova testi ve post hoc testleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda; iş değerleri boyutları arasında statü, güvenlik ve kazanç boyutlarının yenilikçi davranış olumlu; konfor ve güvence boyutlarının ise olumsuz etkilediği görülmüştür. Ayrıca, lider üye etkileşiminin etki, katkı, profesyonel saygı ve sadakat olmak üzere tüm boyutlarının iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak, çalışanların iş değerleri ve yenilikçi davranışlarının kişisel özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, katılımcıların yenilikçi davranışları ve iş değerleri hakkındaki görüşlerinin; medeni durum, yaş, cinsiyet ve toplam çalışma süresi gibi değişkenler açısından farklılık gösterdiği görülmüştür. Ancak, katılımcıların şu anki işyerinde çalışma sürelerine göre yenilikçi davranışları hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Çalışmadaki bulgulara göre; otel işletmelerinde çalışanların iş değerlerinin yenilikçi davranışlarını etkilediği ve her iki değişkeninin de çalışanların kişisel özellikleri açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Ayrıca çalışmada; lider üye etkileşiminin, iş değerlerinin yenilikçi davranışlara dönüştürülmesinde önemli rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş Değerleri, Lider Üye Etkileşimi, Yenilikçi Davranış

ABSTRACT**Ph.D DISSERTATION****THE EFFECT OF WORK VALUES OF FRONTOFFICE EMPLOYEES ON
INNOVATIVE BEHAVIORS: THE MEDIATING ROLE OF LEADER -
MEMBER EXCHANGE****Murat GÖRAL****Advisor: Prof. Dr. Cavit YEŞİLYURT
2020,****Jury: Prof. Dr. Naci İSPİR
Prof. Dr. M. Serdar ERCİŞ**

In hotel businesses that are highly sensitive to environmental dynamics, innovation is expressed as the key concept of competitiveness. Therefore, hotel businesses that want to increase their innovation capabilities expect their employees to exhibit innovative behavior. Employees' innovative behavior is closely related to their work values and their interactions with their superiors. In this context; It is aimed to determine the effect of the work values of front office employees on their innovative behavior and to examine the mediating role of leader member exchange. The effect of employees' work values on their innovative behavior and the mediating role of leader member exchange has been investigated by structural equation modeling.

The data analyzed in the study have been collected from four and five star hotels operating in Antalya. SPSS AMOS and SPSS 22 statistical data analysis programs have been used to analyze the collected data. In the analysis of the data in the research; Descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, path analysis, T test, Anova tests has been used. As a result of the analysis; The status, security and earnings dimensions of the work values have a positive effect, whereas It has been observed that the comfort and security dimensions have a negative effect. In addition, it has been concluded that all dimensions of leader member exchange, including impact, contribution, professional respect and loyalty, mediate the impact of work values on innovative behavior.

As a result of the analysis, participants' views on innovative behavior and business values; It has been observed that there are differences in terms of variables such as marital status, age, gender and total working period. However, no significant difference has been found between the participants' views on innovative behaviors according to their working period in the current workplace.

According to the findings of the study; It can be said that the work values of the employees in hotel enterprises affect their innovative behaviors and both variables show significant differences in terms of the personal characteristics of the employees. Also in the study; It has been demonstrated that leader member exchange plays an important role in transforming work values into innovative behaviors.

Keyword: Work Values, Leader-Member Exchange, Innovative Behavior

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
İD	: İş Değerleri
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
LMX	: Leader-Member Xchange
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
YD	: Yenilikçi Davranış
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Değerler ile İlgili Yapılan Tanımlar.....	6
Tablo 2. İş Değerleri ile İlgili Ölçekler ve Boyutları	14
Tablo 3. İş Değerleri ve Cinsiyet.....	29
Tablo 4. İş Değerleri ve Eğitim Durumu.....	30
Tablo 5. İş Değerleri ve Yaş.....	31
Tablo 6. İş Değerleri ve Medeni Durum	31
Tablo 7. İş Değerleri ve Çalışma Süresi.....	32
Tablo 8. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler	53
Tablo 9. Liderlik ve Yenilikçi Davranışı İnceleyen Çalışmalar.....	56
Tablo 10. Otelcilik Sektöründe Liderlik Teorileri.....	61
Tablo 11. Hizmet ve İmalat Sektörü Açısından Yenilikçi Davranış Yaklaşımları	63
Tablo 12. Pilot Çalışma KFA Sonuçları.....	78
Tablo 13. Katılımcılar ile İlgili Kişisel Bulgular	79
Tablo 14. İş Değeri Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları	81
Tablo 15. İş Değerleri Açıklanan Toplam Varyans Oranları	84
Tablo 16. Lider Üye Etkileşimi KFA Sonuçları.....	85
Tablo 17. Lider Üye Etkileşimi KFA Sonuçları.....	86
Tablo 18. Yenilikçi Davranış Ölçeği KFA Sonuçları	87
Tablo 19. Yenilikçi Davranış Açıklanan Toplam Varyans Oranları.....	87
Tablo 20. Araştırma Modeli DFA Sonuçları.....	88
Tablo 21. Ölçeklerin Bütünleşik Geçerlilik (Composite Reliability/CR) Değerleri	90
Tablo 22. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değerleri	91
Tablo 23. Ortalama Açıklanan Varyans Karekökü Değerleri	92
Tablo 24. Maksimum Paylaşılan Varyans Değerleri.....	93
Tablo 25. Ortalama Paylaşılan Varyans Karesi (ASV) Değerleri.....	94
Tablo 26. Değişkenlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	95
Tablo 27. Değişkenlerin Normallik Testi Sonuçları	97
Tablo 28. İş Değeri Frekans Analizi Sonuçları ve Ortalamalar	98
Tablo 29. Lider - Üye Etkileşimi Frekans Analizi Sonuçları ve Ortalama	100
Tablo 30. Yenilikçi Davranış Frekans Analizi Sonuçları ve Ortalamalar.....	101
Tablo 31. Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri	102

Tablo 32. İş Değerlerinin Yenilikçi Davranışa Etkisi ile İlgili Sonuçlar	103
Tablo 33. LÜE Aracılık Etkisi ile İlgili Sonuçlar.....	105
Tablo 34. İş Değerlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması.....	107
Tablo 35. LÜE'nin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması	108
Tablo 36. Yenilikçi Davranışın Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması	108
Tablo 37. İş Değerlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması	109
Tablo 38. LÜE'nin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması	110
Tablo 39. Yenilikçi Davranışın Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması	110
Tablo 40. İş Değerlerinin Toplam Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması	111
Tablo 41. LÜE'nin Toplam Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması	112
Tablo 42. Yenilikçi Davranışın Toplam Süresi Açısından Karşılaştırılması	112
Tablo 43. İş Değerlerinin Mevcut İşte Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması....	113
Tablo 44. LÜE'nin Mevcut İşte Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması.....	114
Tablo 45. Yenilikçi Davranışın Mevcut İşte Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması	115
Tablo 46. İş Değerlerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması.....	115
Tablo 47. LÜE'nin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması	117
Tablo 48. Yenilikçi Davranışın Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması	117
Tablo 49. İş Değerlerinin Yaş Grubu Açısından Değerlendirilmesi	118
Tablo 50. LÜE'nin Yaş Grubu Açısından Karşılaştırılması	119
Tablo 51. Yenilikçi Davranışın Yaş Grubu Açısından Değerlendirilmesi.....	120
Tablo 52. H1 Hipotezi Hipotezi Sonuç Özeti.....	120
Tablo 53. H2 Hipotezi Sonuç Özeti	121
Tablo 54. H3 Hipotezi Sonuç Özeti	121
Tablo 55. H4 Hipotezi Sonuç Özeti	122
Tablo 56. H5 Hipotezi Sonuç Özeti	122

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Davranışları ve Etkilerinin Modellemesi	17
Şekil 2. İş Değerlerinin Oluşum Süreci ve Değerler	18
Şekil 3. Değerlerin Eyleme Dönüşümü	18
Şekil 4. Geleneksel Liderlik Teorileri ile Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Karşılaştırılması	34
Şekil 5. Lider Üye Etkileşimi Kalitesinin Çıktıları.....	36
Şekil 6. Lider Üye Etkileşimi Süreci	40
Şekil 7. Yenilikçi Davranış Etkileyen Faktörler Arasındaki Etkileşim	55
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	70
Şekil 9. Modellerde Aracı Değişken.....	104

ÖNSÖZ

İnsanın en temel öge olduğu bir sektör olan turizmde, örgütsel davranış konuları yönetsel başarıda oldukça belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle; yenilikçi davranış, iş değerleri ve lider üye etkileşimi gibi örgütsel davranış konularının işlendiği bu çalışmanın otel işletmeleri açısından önemli katkılarının olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu kavramların genel çerçevesinin ifade edilmesi ve birbirleriyle ilişkisinin kuramsal kanıtlarının ortaya konulması amacıyla yapılan literatür incelemesinin de ilgili alanyazına katkı sunacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın tüm aşamalarında bilgi ve tecrübesiyle desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Cavit Yeşilyurt'a teşekkürü bir borç bilirim. Bununla birlikte ne zaman talep edersem kıymetli görüşlerini ve önerilerini benimle paylaşan hocalarıma; tezimin hazırlanmasında maddi manevi desteklerini hissettiğim mesai arkadaşlarıma ve özellikle kıymetli katkıları için arkadaşım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Üzeyir KEMENT'e teşekkür ediyorum.

Son olarak, tez hazırlama sürecinin psikolojik ve fiziksel yoğunluğundan dolayı hak ettikleri ilgi ve alakayı gösterecek zamanı ayıramadığım kıymetli eşim Funda GÖRAL'a ve oğlum Kerem Eymen'ime teşekkür ederim.

GİRİŞ

Otel işletmeleri, diğer ticari işletmeler gibi karlılık amacıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Bu amaca ulaşabilmeleri için müşteri memnuniyetini sağlamaları gerekmektedir. Otel işletmelerinde memnuniyetin sağlanması, turistlerin farklı sektörlerdeki müşterilere göre daha karmaşık beklenti profillerine sahip olmalarından dolayı çok daha zor bir süreçtir. Küresel düzeyde yaşanan değişimlerin yansımasıyla daha da güçleşen bu süreç, otel işletmelerini dinamik ve değişime daha duyarlı olmaya itmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri turistlerin karmaşık beklenti profillerine cevap verebilmek için yenilikçi stratejiler ve yenilikçi politikalar benimsemekte ve çalışanlarından da yenilikçi davranış sergilemelerini beklemektedir. Çünkü otel işletmelerinde, yenilikçi davranış rekabetçi üstünlük elde etmenin ötesinde, temel düzeyde rekabet edebilmek için bir zorunluluk olarak algılanmaktadır. Öte yandan, çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri otel işletmelerinin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için son derece önemlidir. Çalışmada, yenilikçi davranış vurgulanan öneminden dolayı stratejik bir performans çıktısı olarak ele alınmış ve bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Yenilikçi davranış, sadece yönetimin kararlarıyla ve tutumlarıyla ilgili değil çalışanlarla ilgili faktörlere de bağlıdır. Bu faktörlerden en önemlilerinden birisi de çalışanların sahip oldukları değerler ve bunların iş hayatlarındaki karşılığı olarak ifade edilebilecek iş değerleridir.

Ekonomik ve sosyal iklimlerde yaşanan değişim, bireylerde değerlerin önceliğini ve içeriğini değiştirerek toplumun yapısını belirleyen aile, hukuk, eğitim, din gibi temel konuların birbirinden farklı değer kümelerinin oluşmasına neden olmuştur. Her ne kadar farklı değer kümelerine sahip olsalar dahi bu alanların kesiştiği noktalar da bulunmaktadır. Bu noktalar içerisinde en önemli olgulardan biri iştir. Öyle ki iş, bireysel anlamda kişinin yaşamını devam ettirebilme koşulu olmasının yanı sıra toplum ile ilişkilerinde de belirleyici olabilmektedir. İş, bireylerin toplumsallaşma yetisini geliştiren ve ruhsal açıdan onlara kendilerini iyi hissettiren sosyolojik ve psikolojik boyutları olan bir faaliyettir. Ayrıca iş, ülkenin istihdam ve üretim kapasitesiyle ilgili olması sebebiyle de ekonomik bir faaliyettir. İşin bu çok yönlülüğü iş değerlerini daha karmaşık hale getirmiştir. Bu yüzden işletmelerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların kişisel değerlerinin yanı sıra onların iş hayatlarında daha belirleyici olan iş değerleriyle

de ilgilenmeleri gerekmektedir. Çünkü iş değerleri, bireyin niçin o işte çalıştığı sorusuna verilecek cevapla yakından ilgili olması sebebiyle, belirlenen örgütsel hedeflere ulaşılmasında kilit rol oynamaktadır. İş değerlerine yüklenen bu rol, insan davranışlarıyla olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, iş değerlerinin yenilikçi davranışı etkileyeceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla yeni fikirlerin üretilmesi, yayılması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan yenilikçi davranış; örgütsel faktörlerin yanı sıra çalışanların yaşam değerleri ve bu değerlerin iş hayatındaki karşılığı olan iş değerleriyle yakından ilgilidir. Ancak, iş değerlerinin yenilikçi davranış gibi örgütsel çıktılara dönüşebilmesinde yönetici ve çalışan arasındaki etkileşim çok önemlidir. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşime odaklanan lider üye etkileşimi çalışanların sahip oldukları yetenekleri örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanma arzusu ve örgüt için harcayacağı emeğin niteliği konularında belirleyici olabilmektedir.

İş değerleri, yenilikçi davranış ve lider üye etkileşimi konularının alan yazındaki önemine vurgu yapılan çalışmalar dikkate alınarak, üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin gösterilmesi bilimsel bir ilginin konusu olmuştur. Bu çerçevede çalışmada, bireyin iş yaşamında yadsınamaz öneme sahip olan iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisinin incelenmesi ve lider üye etkileşiminin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşılabilmek için iş değerleri, yenilikçi davranış ve lider üye etkileşimini içeren bir araştırma modeli geliştirilmiştir.

Ayrıca, yapılan literatür taraması sonucunda liderlik teorileri ve özellikle lider üye etkileşimi teorisi birçok örgütsel girdi ve örgütsel çıktı arasında aracı bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. İş değerleri ve yenilikçi davranış arasında da böyle bir aracı bir rolünün olup olmadığını saptamak amacıyla lider üye etkileşimi aracı değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; bağımsız değişken olarak araştırma deseninde yer alan iş değerleri ile ilgili tanımlamalar yapılmış ve benzer kavramlar tanımlanarak ilişkileri ve farklılıkları ortaya konmuştur. Ayrıca iş değerlerinin incelendiği literatüre yer verilerek araştırma hipotezlerine kavramsal zemin oluşturulmaya çalışılmıştır. Çalışanların iş değerleri onların çalıştıkları kurum ile yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, iş değeri kavramı

organizasyon ve çalışma ilişkileri gibi alanlarda daha fazla ilgi görmesini sağlamıştır. Örgütsel davranış, yönetim- organizasyon ve insan kaynakların alanında iş değerlerinin iş sadakati, örgütsel bağlılık ve iş doyumu kavramı gibi işletmenin özellikle iç çevresinin önemli unsurlarına etkileri tartışılmıştır. Bu çalışmada ise işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duydukları en önemli argüman olan yenilikçi davranışa etkisi bakımından incelenmiştir.

İkinci bölümde; lider üye etkileşimi (LÜE) konusunun kavramsal alt yapısının oluşturulması bağlamında liderlik konusu ele alınmıştır. Liderlik kavramının ne olduğu veya ne olmadığının tanımlanabilmesi için liderlik teorilerine kısaca değinilmiştir. Bu teorilerden *özellikler yaklaşımı* liderleri lider yapan birtakım kişisel özelliklerden bahsetmektedir. Kişisel özellikler, insanlar üzerinde etki kurmaya ve onlarla ilişkileri düzenlemeye aracılık etmektedir. Ancak kişisel özelliklerin tek başına yeterli olmadığını ifade eden *davranışsal teoriler*, liderlikte esas belirleyici unsurun davranışlar olduğunu ileri sürmüştür. Bu yaklaşıma göre, liderlerin astlarına karşı demokratik, otokratik gibi davranış kalıpları sergilemelerine bağlı olarak astların lidere ve örgüte karşı tutumu etkilenmektedir. Bu anlamda lider üye etkileşimi yaklaşımı, lider ile üye arasındaki ilişkiyi karşılıklı fayda temelinde ele almaktadır. Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi ile ulaşılabilecek çıktılar; etki, katkı, bağlılık ve mesleki saygı olmak üzere dört boyutla ifade edilebilir. Etki boyutu, iş ilişkilerinden bağımsız şekilde kişisel olarak karşı tarafa karşı hissedilen pozitif duyguları ve içten gelen yakınlığı ifade eder. Kişisel çekicilikler etki boyutunun en önemli belirleyicileri olarak ifade edilebilir. Katkı boyutunda ise liderin ve üyenin örgütsel amaçlara ulaşılması için harcadıkları çaba başat rol oynamaktadır. Lider üyeye verdiği görevlerin, üye tarafından ne kadar öz veriyle ve çabayla yapıldığına göre üyeyi değerlendirirken üye de kendisine ve emeklerine karşı liderin izlediği tutuma göre onu değerlendirir. Bağlılık boyutunda, liderine bağlılık hissi duyan bir çalışan kendisine verilen görevleri daha özveriyle yerine getirir. Örgütsel amaçlara ulaşılmasında daha fazla inisiyatif ve sorumluluk alır. Mesleki saygı ise lider ve üyenin birbirini tamamen iş üzerinden değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan boyuttur. Mesleki saygı boyutunda herhangi bir duygusal bağın olması gerekmez. Lider ve üyenin etkileşim kalitesi mesleki saygı boyutunda işi yapabilme kabiliyetleri, işin yapılışıyla ilgili sahip oldukları deneyim ve bilgi düzeylerine göre değişmektedir. Halk arasında geçen “ *Çok sevmem ama işini iyi yapıyor*” ifadesi mesleki saygı boyutunu en net

biçimiyle yansıtan bir ifadedir. Son olarak bu bölümde lider üye etkileşimine yönelik eleştirilere yer verilmiştir. Lider üye etkileşimi yaklaşımını eleştiren görüşler genelde bu yaklaşımın çalışanlar arasında eşitlikçi bir tutum sergileme ilkesini zedeleyebileceği fikri etrafında toplanmaktadır. Bu çalışmada da lider üye etkileşiminin iş değerleri ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediği incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; yenilikçi davranış hakkında bilgi verilmiştir. Yenilikçiliğin ne olduğunu tanımlayarak başlayan bölümde yenilikçi davranışın boyutlarının neler olduğu da ifade edilmiştir. Bu boyutlar; fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikrin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilebilir. Gerek literatürde yenilikçiliğin boyutlarına dair ortak bir görüşün olmaması gerek ise yenilikçiliğin kesintisiz ve bölünemez bir süreç olduğu kanaatinden dolayı bu çalışmada yenilikçi davranış tek boyut olarak kullanılmıştır.

Son bölümde ise test edilecek değişkenler ile ilgili otel işletmelerinde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Böylece bu değişkenlerin otelcilik sektöründe incelenebilirliğine dair teorik bir zeminin oluşturulması amaçlanmıştır. Daha sonra ise araştırma kısmına geçilmiş araştırmanın bulguları ve sonuçları paylaşılmış ve bu sonuçlara bağlı olarak öneriler ifade edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞER VE İŞ DEĞERLERİ

1.1. DEĞER KAVRAMI

“Değerler tam olarak nedir? Ne olarak anlaşılmalıdır?” soruları üzerinden filozoflar insan değerlerinin doğası hakkında tarihin ilk çağlarından beri düşünmüşlerdir. Ancak değer konusu motivasyon ve insan davranışlarının anlaşılması yönündeki işlevsel bir araç olduğunun fark edilmesinin ardından davranış bilimcilerin ilgisini çekmiştir (Super, 1995). Kluckhohn (1951: 395) değerleri, “Arzu edilene yönelik anlayışlar” olarak ifade ediyor ancak bu durumda arzu edilenin ne olduğu sorunsalı ile karşılaşyoruz. Çünkü insanların tüm arzu ettikleri gerçekte istedikleri olmayabilir. İnsan her şeyi isteyebilir ve çoğu zaman bu isteklerin meşru olup olmadığıyla ilgilenmez. Başka bir ifadeyle değer, insanların neyi istediğiyle ilgili değil neyi istemesi gerektiğiyle ilgilidir. Hangi arzuların meşru olduğuna, hangilerinin meşru olmadığına dair veya neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair fikir veren ölçütler, değerlendirme kriterleridir. Bu kriterler içinde bulunan çevreye, zamana göre değişebileceği gibi çoğu zaman farklı inançların havuzundan süzölmüş farklı yargılardan da beslenebilir. Ancak bu farklılıklardan en az etkilenen, başka bir ifade ile çevreye, zamana ve inanç sistemlerine göre çok değişkenlik göstermeyen ortak *“doğrular”* ise değerlerin kapsamını genişletir ve onlara evrensel nitelik kazandırır (Braithwaite ve Blamey, 1998). Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi evrensel nitelik kazanmış değerler kümesinde doğru ve yanlış arasındaki ayrım daha net olabilmektedir. Ancak daha spesifik ve dar çerçevede değerlerin doğruyu temsil etme gücünün zayıfladığı ifade edilebilir.

Bir toplumu oluşturan ekonomi, siyaset, aile, hukuk, eğitim, din gibi temel konuların hepsi kendisine ait değerler üretir. Bu konular ne kadar birbiriyle işleyiş açısından bağlantılı ise ürettikleri değerleri de birbiriyle bağlantısını kurmaksızın incelemek çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. (Özensel, 2003: 228).

Eşitti (2017), aşağıdaki tabloda değer literatüre önemli katkıları olmuş araştırmacıların değer için yapmış oldukları tanımlara yer vermiştir.

Tablo 1. Değerler ile İlgili Yapılan Tanımlar

Tanım	Kaynak
Kişinin, kendine özgü bir anlayışla, açık veya örtük olarak ya da bir grubun karakteristik mizacı, araçları ve eylemlerinden etkilendiği arzu duyulana yönelik bir seçimdir.	Kluckhohn (1951:395)
Açık ya da örtük bir şekilde birey veya grup düzeyinde alternatif durumlar arasından arzulanan, seçilen araçlar ve eylem uçları olarak ifade edilebilir.	Guth ve Tagiuri (1965: 124-125)
İdeal, norm, istenilen durumlar veya ‘iyi’ olarak ifade edilen inançlardan farklı olarak değerler, davranış için kullanılan kriterlerdir.	Hutcheon (1972:184)
Karşıt bir edim, yaşama sebebiyle ilgili kişisel veya toplumsal olarak tercih edilen spesifik davranış kalıpları veya kişinin varoluş amacına yönelik geliştirilen ve süreklilik arz eden inançlardır.	Rokeach (1973:5)
Değer ‘spesifik durumların ötesinde yapılan seçimlere insanlara olaylara yol gösteren ya da davranış değerlemeleri yapan ve diğer değerlerin önemiyle ilişkili olarak arzulanan uç durumlara yönelik bir inanç ya da davranış şekilleridir.’	Schwartz (1994:20)
Olgu bilincinin sonrasında şekillenen ve olguya belli duyguları, arzuları ilgileri amaçları, ihtiyaç ve değerleri özneye ilişkisi içinde belli nitelikler yüklemeye belirlenen tavır; öznenin olana ve olguya atfettiği nitelik olarak ifade edilebilir.	Cevizci (2000:120)
Bir değer, birey veya toplum düzeyinde ve belirli durumlar karşısında tercih edilen, temel yaşam amaçlarını ve davranış kalıplarını içeren hareket tarzları için belirlenen ilkeler kümesi olarak ifade edilebilir.	Braithwaite ve Blamey (1998)
Değerler, bireysel veya toplumsal düzlemde insanların kendi yaşamları için önemli olarak tanımladıkları tüm şeyleri ifade eder.	Friedman, Kahn ve Borning (2006:349)
Değerler, ideal eylemlere yönelik benimsenen varoluş şartları olarak ifade edilebilir.	Bolay (2007: 60)

İfade edilen tanımlardan da hareketle değerler ile ilgili birtakım özelliklerden bahsedilebilir:

- ✓ Örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak değerlendirilebilir.
- ✓ Değerlerin etkileme kabiliyeti, etkilenme kabiliyetinden yüksektir.
- ✓ Davranış kalıplarının şekillenmesinde etkilidir.
- ✓ Değerler ön plana çıktıkça tutumlar şekillenir.
- ✓ Düşünceler ile olduğu kadar duygularla da güçlü bir ilişkisi vardır.
- ✓ Etkileme gücü önem sırasına bağlıdır.
- ✓ Gelenek yoluyla, değerlerin kuşaklar arası geçişi sağlanır.
- ✓ Tüm fiil ve koşullardan bağımsız olarak karar mekanizmasında etkisi görülebilir.

- ✓ Kültürü oluşturan öğeler aktarılmasında önemli rol oynar.
- ✓ Paylaşan sayısının artması değerlerin etkisini de artırmaktadır.
- ✓ Paylaşanlar tarafından üzerinde fikir birliği yapılmış olgulardır.
- ✓ Soyutlanmış kabullerdir.
- ✓ Toplumsal güven açısından önemlidir.
- ✓ Değerler, zor olsa da değişmez değildir.
- ✓ Toplumsal değerler bireysel değerleri baskılayabildiği gibi bireysel değerler de toplumsal değerlerin üzerine çıkabilir.

Tanımlardan hareketle değerlerin özellikleri süzülerek ifade edilmiştir. Genel olarak değerlerin birçok karar sürecinde etkili olduğu ve kuşaktan kuşağa aktararak taşınabildiği ifade edilebilir. Ayrıca değerlerin kökeni ne kadar geçmişe dayanırsa ve ne kadar kişi tarafından fazla paylaşılsa o kadar etkileme gücü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

1.1.1. Değer Kavramının Teorik Zeminini Oluşturan Yaklaşımlar

Allport, Vernon ve Lindzey (1960) değerleri, ekonomik, teorik, sosyal, siyasal, estetik ve dini değerler olarak altı gruba ayırmıştır. Her bireyde farklı önem düzeyine sahip değerler olduğu ve bu önem düzeyinin de kişinin içinde bulunduğu sosyal çevreden kaynaklı olarak farklılık göstereceği ileri sürülmüştür. Örneğin din adamları için değer sıralaması dini, sosyal, estetik, siyasal, teorik ve ekonomik şeklinde giderken; yöneticiler için ekonomik, teorik, siyasal, dini, estetik, sosyal gibi bir sıralamayı izlemektedir. Bilim adamları için bu sıralama teorik, siyasal, ekonomik, estetik, dini ve sosyal olarak devam etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2003: 125). Bu yaklaşım her ne kadar bireyin içinde bulunduğu camianın değer sıralamasını değiştireceği konusunda ikna edici olsa da din, yöneticilik ve bilim adamlığı gibi çok geniş bir sahayı ele aldığı için değer sıralamasının kesinliği konusunda eleştirilebilir. Örneğin farklı din hatta inanç gruplarının farklı bilim dallarının değer sıralamalarının kendi içinde farklılık göstereceği düşünülmektedir.

Sarnoff (1966) değer gruplarını yükselme ve gerçekleştirme olmak üzere birbirine zıt olarak kabul edilebilecek iki kategoride toplamıştır. Yükselme değerleri varlık, prestij ve güç değerleri gibi kişinin dışa dönük değerlerini ifade ederken, gerçekleştirme

değerleri; insani, eşitlik, estetik, entelektüel değerler gibi daha çok içe ve kendine dönük değerlerini ifade etmektedir.

Graves (1970) ise değerleri hiyerarşik bir sistemle ele almasıyla Maslow' un ihtiyaç hiyerarşisiyle oldukça benzerlik göstermektedir ve bireyin bir değer düzlemine eriştikten sonra yeni bir değer sistemi geliştireceği varsayımına dayanmaktadır. Değer hiyerarşisini yedi düzeyde ele alan Graves (1970) insanların ilk basamaklarda sadece yaşamının devamını sağlamasına yeterli değerleri önemserken sonraki basamaklarda ise kişinin kendi varlığına doğa ve tanrı ile olan ilişkisine göre anlam yükleyerek daha toplumsal değerlere yöneldiğini ifade etmektedir.

Diğer bir değer sınıflandırması da Rokeach (1973) tarafından yapılmıştır. Amaçsal ve araçsal değer olarak ifade edilen bu sınıflandırma Sarnoff' un yükselme ve gerçekleştirme değerlerine benzese de Rokeach aslında neredeyse tüm değerleri kategorik olarak birbirinden ayırmıştır denilebilir. Bu nedenle geliştirdiği ölçek ifade çokluğu nedeniyle de eleştirilmiştir (Uzkurt, 2007). Kahle (1985) Rokeach' ın değerler listesini bir bakıma daha sadeleştirerek bireyin hayattaki ebeveyn, eş olma, çalışma gibi ana rolleri üzerinden bir değer listesi yapmıştır.

Bazı araştırmacılar, değerleri kültürel bağlamda ele almıştır. Bu alanda en bilineni Hofstede (1980) toplumsal kültürler üzerinden yaptığı değer sınıflandırmasıdır. İlk değer boyutu olan belirsizlikten kaçınma boyutunda Hofstede bazı toplumların belirsizlik toleransı daha yüksek iken bazılarının ise daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca belirsizliğe karşı tolerans düzeyi yüksek olan kişiler, daha fazla risk alabileceği gibi işletme prosedür ve politikalarının da ötesinde davranışlar sergileyebilirler. Diğer bir boyutta da güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çalışanlar kararlara katılım noktasında daha sınırlıyken güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda çalışanlar kararlara katılım eğilimi göstermektedir. Bireycilik ve çoğulculuk boyutunda ise bireyin harekete geçerken yalnız başına hareket edebilme kabiliyeti ile topluluk halinde hareket etme kabiliyeti karşılaştırılmaktadır. Tek başına hareket edebilme kabiliyeti yüksek olan bireyler aynı zamanda kendi çıkarlarını önceleyeceği düşünülmektedir. Çoğulcu kültürlerde ise örgütün ve toplumun talepleri bireysel istek ve taleplerden önce gelebilmektedir. Eril toplumlarda bireylerin güç, statü, prestij gibi unsurları ön plana çıkmaktayken dişil kültürlerde sosyal ilişkiler ve yaşam kalitesi gibi konular daha önemli görülmektedir.

Değerleri kültürel boyutta ele alan diğer bir çalışma ise Almanya, Fransa ve Amerika Birleşik Devletleri'nin karşılaştıran Hall ve Hall'ın (1990) yaptığı sınıflandırmadır. Kültürü, yüksek ortamsal kültürler ve düşük ortamsal kültürler olarak ayırtıran araştırmacılar bireylerin yüksek ortamsal kültürlerde otokontrol düzeyinin daha fazla olduğunu ve kendini gerçekleştirmeye dönük değerlerin paylaşıldığını savunurken düşük ortamsal kültürlerde ise daha çok dışa dönük araçsal değerlerin paylaşıldığını iddia etmektedirler. Ama kültürü yüksek ve düşük olarak sadece iki kesin kategoriye indirgemek, bu yaklaşımın en dezavantajlı yönüdür.

1.1.2. Değerler ve Yakın Kavramlar

Değer ve İnanç

İnançların oluşumunda sadece bireysel eğilimler belirleyici değildir. Toplum kültürünün de belirleyici rolü oldukça yüksektir. Bu nedenle örgütler, farklı etnik ve kültürel değerleri taşıyan komplike bir işgücünü yönetirken örgütün varlığını devam ettirdiği kültür kadar çalışanların da kültürel yapılarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37). Herhangi farklı davranış seçenekleri arasında bir davranışın tercih edilmesiyle ilgili güçlü bir inanç olarak da tanımlanabilen değer, bireylerin taşıdığı inançların bir yansıması diğer bir ifadeyle inançlar sonucu oluştuğu söylenebilir. Rokeach (1973) değerleri inanç grubunda değerlendirmiş ve üç sınıfa ayırdığı inançların bir sınıfı olarak değerleri ifade etmiştir. Birinci grupta yer alan inançlar tanımlayıcı ve varoluşçu olarak tanımlanabilecek ve neyin yanlış neyin doğru olduğuyla ilgilidir. İkincisi, değerlendirici olarak adlandırılmış ve iyi/kötünün ayırımına dair yorumlamaları ifade etmiştir. Üçüncüsü ise değerleri de içeren örf ve adetlerle yerleşmiş inançlardır. Ancak Rokeach'ın bu sınıflaması değerlerin sıklıkla görüldüğü ve vurgulandığı yeri işaret etmesi bakımından çok önemli olsa dahi değerlerin sadece örf ve adetlerin bir sonucuymuş şeklinde anlaşılması açısından tartışmalıdır. Çünkü değerle ilgili alanyazın incelendiğinde aslında değerlerin Rokeach'ın ifade ettiği ilk iki inanç grubunda da oluşabileceği iddia edilebilir. Çoğu değer kümesinin doğru/yanlış veya iyi/kötü tartışmaları üzerine inşa edildiği görülmektedir.

Değer ve Tutum

Latince harekete hazır anlamına gelen tutum kavramı, değerlerin en çok ilişkili olduğu kavramlardan biridir. Günümüzde ise doğrudan gözlenmesi mümkün olmasa bile davranıştan önce gelen ve davranışlara kaynaklık eden bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Dilmaç, 1999: 18). Bir kişinin tutumlarına değerler yön verir veya oluşmasında değerler öncülük eder. Değerler, içselleştirilmesi halinde davranışların sergilenmesi, tutumların geliştirilmesi ve kişinin kendisinin veya başkalarının eylemlerinin doğruluğunun belirlenebilmesi için standart niteliği taşır. Bu nedenle değerler, tutumları anlamlandırması sebebiyle bir yönüyle bireyin inancını yansıtır ve tutumlara göre daha kökleşmiş ve değişmesi zordur (Maşrabacı, 1994)

Değer ve tutum kavramları bazı psikologlarca eş anlamlı olarak kullanıldığı gözlemlense de bu, değerlerin tutumlara ait bazı spesifik durumlar için kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim değerler üzerine yapılan çalışmalar sistematik biçimde değerlendirildiğinde değer ve tutum kavramlarının ayrı kavramlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Değerler ve tutumların en belirgin farkı değerlerin tek bir inanca işaret ederken tutumların birçok inançtan meydana geldiği yönündeki iddiadır. Ancak bu iddiada tutumun birçok inançtan teşekkül ettiği yaygın biçimde kabul görmüşken, değerlerin spesifik tek bir inançtan kaynaklandığı iddiası pek kabul edilmeyen bir yaklaşımdır.

Bir tutum belirli bir nesne veya durum üzerine odaklandığı halde değer nesneleri ve durumların ötesine geçmektedir. Diğer bir ifadeyle, tutumlar ile kıyaslandığında değerler özel hallerden ziyade genel prensipleri ifade eder (Güngör, 1993: 8).

Değer ve Norm

İnsanlar arası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve sınırlayan ilkeler ve kurallar norm olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte bir örgütün veya bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve örgüt mensuplarının eylemlerine yön veren prensipler bütünü; ideal davranışlar için belirlenen ölçütler olarak tanımlanmaktadır (Kelsen,1966).

Davranış kuralları bütünü; ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural; uygun davranış için standart eylemlerde temele alınan davranış ilkesi; değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçüler olarak da tanımlanmaktadır (Cevizci, 2000: 668).

Gibbs (1965) sosyal normların: herhangi bir durumda doğru davranışın ne olması gerektiği konusundaki uzlaşısı ve davranışın ne olacağı hakkında grubun üzerinde anlaştığı

bir beklenti şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca bu beklenen davranışın gerçekleşmemesi halinde normları paylaşanlarca "ceza vericiliği" üzerinde birleştiği bir tepki biçiminde ortaya çıktığını ifade etmiştir. Aile, arkadaş ve iş çevresi, din/inanç, alt kültür ve üst kültür sosyal normların kaynakları arasındadır. Sosyal normlar, bireyin içinde bulunduğu toplumla ilgili bilgi, alışkanlık, değer ölçüleri, görüş ve zihniyet gibi davranış kalıplarını kapsamaktadır. Ailevi normlar ise, bireylerin aile içerisindeki davranışlarının yanı sıra aile dışındaki eylemlerinde de belirleyici olabilmektedir. Bireylerin içinde bulunduğu ailenin, sosyal çevrenin olduğu gibi kurumsal örgütlerinde belirli davranış modelleri vardır. Bu modele göre hareket etmesi beklenen bireylerin davranışları kurumsal kimliği yansıtacağından kurumlar için oldukça önemlidir. Özetlemek gerekirse, normlar net olarak ifade edilen ilkelerdir. Değerler ise daha genel ve soyuttur. Değer bir ilkenin esasını teşkil ederken norm bu ilkenin uygulanabilirliğini sağlanabilmesi için belirlenen ve uygulanmadığında açık veya örtük yaptırımı olan kurallardır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009)

1.2. İŞ DEĞERİ KAVRAMI

Değer kavramı genellikle özgürlük ya da adalet gibi ahlaki kavramları ifade ederken iş değeri kişinin işten ne beklediği sorusunun cevabı niteliğindedir. İş değeri işin çıktıları gibi dar anlamından ziyade işin birey için ne anlam ifade ettiğiyle ilgilidir. (Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999: 49-71)

Değerler sosyal hayatı şekillendirdiği gibi iş değerleri de iş ilişkilerini, spesifik çalışma koşullarını ve koşulların ortaya çıkaracağı davranış kalıplarını şekillendirir (Gahan ve Abeysekera, 2009;126-147). Bu nedenle iş değeri literatürde yenilikçilik (Kyvik, Yingying ve Martinez, 2012), örgütsel bağlılık (Elizur,1996), işten ayrılma (Vansteenkiste, vd., 2007), ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Feather, 1995) gibi iş hayatının birçok meselesiyle ilişkilendirilmiştir (Hauff ve Kirchner, 2015). Bütün bunların yanı sıra liderlerin üstesinden gelmesi gereken en önemli meselelerden biri olan motivasyon ile diğer bir ifade ile çalışanların iş yapma güdüleriyle de yakından ilişkisini ortaya koyan birçok araştırmacı vardır (Hitlin ve Piliavin, 2004; Latham ve Pinder, 2005). İşgören davranışlarıyla ilgili meselelerle yakından ilişkisi çok açık bir şekilde görülen iş değeri kavramının iş görenlerin yenilikçi davranışlara etkisinin bulunacağı beklentisi bu çalışmanın yapılmasında en önemli motivasyonlardan biridir.

İş dünyası ile ilgili birçok kavramla ilişkili olması dikkate alındığında oldukça önemli bir kavram olduğu anlaşılan iş değerlerini nasıl tanımlamalıyız sorusunu Super (1970) değerler kümesinin bir alt kümesi olarak yanıtlamıştır. Avcı (2011)' nın ifade ettiği şekliyle iş değerleri, çalışanların işlerinde görmeyi ümit ettikleri özellikler, tatmin ve ödüllerdir. İş değerleri, kişilerin işlerinde önem verdiği konular, harcadıkları emek sonucundaki beklentilerdir. Bireyin kendine sorduğu, “Niçin bu işteyim?”, “Bu işten, bu iş yerinden ve hayattan ne bekliyorum?” gibi sorulara verdikleri yanıtlar, kişinin iş değerlerini oluşturmaktadır.

İş değeri aslında işi birey açısından önemli kılan özelliğidir, denilebilir. Bu özellikler işin statüsü, çalışma koşulları, sağladığı kazanç, haz verme gibi unsurlar olabilir. Sıralanan bu özelliklerin önemi her birey için farklılık gösterebilir ve öncelik sıraları değişebilir (Friedlander, 1965)

Bireyin iş değerlerini bilmek niçin önemlidir? Değerler; çoğunlukla algıların, tutumların ve davranışların altında yatan ve bunların bireyden bireye farklılaşmasını açıklayan faktörlerdir. Bu yüzden bir kişinin iş değerlerini bilmek örgütlere o kişiyi nasıl harekete geçireceği ve motive edeceği konusunda işletmelere kolaylık sağlar. Bireyin iş değerleri örgüt kültürü, politikaları, misyon ve vizyonu ya da yöneticilerin yönetim anlayışı ve liderlik stiliyle uyumlu olması bireyin performansını ve motivasyonunu artıracak etkenler arasındadır. Hayal gücüne, bağımsız çalışmaya ve özgürlüğüne büyük önem veren bir bireyin gruba uyum arayan, yenilikçiliğe direnç gösterme eğilimi bulunan örgütlerde yüksek bir performans ve istek ile çalışmayacağı ve örgüte de kişisel katkı sağlamaya gönüllü olmayacağı açıktır (Robbins ve Judge, 2012: 157). Çünkü bu tür örgütlerde yöneticiler, iş görenleri nesnel performans ölçütlerine göre değerlendirmek yerine kendileri ile uyumlu iş görenleri takdir etme, onlarla ilgili olumlu değerlendirmelerde bulunma ve ödüllendirmeye ve iş görenlerin uyum sağladıkları oranda tatmin olma eğimindedirler. Bu durum, yönetimin insan kaynakları planlaması yaparken iş görenleri sadece yetenekleri bilgi ve deneyim düzeyleri değil aynı zamanda örgüte uyumlu bir değer sistemine sahip olup olmadıklarını da araştırmalarını gerekli hale getirmektedir.

Yukarıda tanımı kapsamı ve önemi ifade edilen iş değeri kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar sadece “Ne olduğu veya nasıl tanımlanması gerekir?” sorusu üzerine değil

aynı zamanda “Nasıl formüle edilmelidir veya nasıl sınıflandırılmalıdır?” soruları üzerine de düşünmüşlerdir. Lyons, Duxbury ve Higgins (2010) iş değerleri için hiyerarşik bir sınıflandırma önermiştir. Birçok yazar ise iş değerlerini sınıflandırmasını insan ihtiyaçları temelinde yapmıştır (Hitlin ve Piliavin, 2004; Lyons, Duxbury ve Higgins, 2005). Bir diğer sınıflandırma ise iş değerlerinin motivasyonel etkilerine göre yapılmıştır (Gahan ve Abeysekera, 2009; Schwartz ve Bilsky, 1990). Yaygın olarak kabul edilen sınıflandırmalardan birisi içsel değerler ve dışsal değerler olmak üzere iki kümeli bir sınıflandırmadır (Twenge, Campbell ve Hoffman, 2010). İçsel değerler, entelektüel uyarım gibi süreç temelli ödüllerken dışsal değerler ise tam aksine maddi kazanım ve prestij gibi güdülerdir (Cennamo ve Gardner, 2011). Daha sonraki araştırmalarda ise bu değerlere özgecil değer, özgürlük temelli değerler ve sosyal değerler eklenmiştir (Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007). İş değerlerinin oluşumunu ifade etmek için geniş kapsamlı bir dizi çalışmanın sonucu olarak göstermek son derece önemlidir. Birçok çalışma iş değerlerini nelerin etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar çoğunda, özellikle kuşak farkının çok etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise iş değeri kavramı bağımlı değişken olarak değil bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Diğer bir ifadeyle hangi değişkenlerin iş değerlerini etkilediğinden ziyade iş değerleri bağımsız bir değişken olarak yenilikçi davranışı etkilemekte midir sorusu üzerinde durulmuştur. Ancak bunu yapmadan önce iş değerlerinin tipolojisi hakkında bilgi sahip olmak için Tablo 2’de iş değerleri ile ilgili yapılan çalışmalar ve bu çalışmalarda yapılan sınıflandırmalar ifade edilmiştir.

Tablo 2. İş Değerleri ile İlgili Ölçekler ve Boyutları

Yazar	Ölçek	Boyutlar
Ginzberg vd., (1951)		İçsel Değerler: ilgi çekiciliği, sosyal fayda, başarı, bağımsızlık vs. Dışsal Değerler: Ücret, terfi, prestij, iş güvenliği vs. İlişkisel değerler: Sosyal ilişkiler (iş arkadaşları ve amirlerle olan ilişkiler.)
Blood (1969)	Protestant İş Etiği Ölçeği	Protestan Yanlısı Değerler Protestan Olmayan Değerler
Super (1970)	İş Değer Ölçeği (45 madde)	15 boyut: Özgecilik, Estetik, Yaratıcılık, Entelektüel Uyarım, Başarı, Bağımsızlık, Prestij, Yönetim, Ekonomik Kazanç, Güvenlik, Yaşam Tarzı, Ast Üst İlişkileri, Çevre, Arkadaşlar
Wollack vd., (1971)	İş Değer Ölçeği (54 madde)	İçsel Değerler (Takdir edilmek, İşin gerekleri vb.) Dışsal Değerler (Kazanç, Statü vb.) Karma Değerler (İşin sorumluluğu)
Halles ve Fenner (1972)	Ohio İş Değer Ölçeği (77 madde)	11 Boyut: Özgecilik, Hedef Oryantasyonu, İş Güvenliği, Kontrol, Kendini gerçekleştirme, Bağımsızlık, Para, İş doyumu, Bilgi, İtibar, Tek Başınalık
Rokeach (1973)	Rokeach Değer Ölçeği	Amaçsal değerler Araçsal Değerler
Miller (1974)		İçsel Değerler Dışsal Değerler
Kalleberg (1977)		İçsel Değerler Dışsal Değerler
Lofquist ve Dawis(1978)	Minnesota Önem Anketi (200 madde)	12 Boyut: Bağımsızlık, özgecilik, otorite, çeşitlilik, çalışma koşulları, toplumsal hizmet, başarı, yeteneklerin ifadesi, güvenlik, statü, iş arkadaşları ile olan ilişkiler vs.
Jurgensen (1978)		Çalışma saatleri, Ücret, Kazanım, İşin türü, İşletme, Ast-Üst ilişkisi olan ilişkiler, İş arkadaşlarıyla olan ilişkiler
Pryor (1979)	İş değerlendirme Tercih ölçeği (52 madde)	Kendini gerçekleştirme, Bağımsızlık, Yaratıcılık, Para, Arkadaşlık, Başkalarına yardım etme, Fiziksel aktivite, Yaşam tarzı, İtibar vs.
Hofstede (1984)	Değer Anket Modülü (31 madde)	Güç Mesafesi, Erillik-Dişillik, Bireysellik- Kolektif, Belirsizlikten Kaçma
Elizur (1984)		Çıktı Türü Görev Performansı
Chen (1987)		Özgecilik, Entelektüel uyarım, Başarı, Güven, Yaratıcılık, Estetizm, Yönetim, Yaşam Tarzı, Çeşitlilik, İtibar, İş arkadaşlarıyla ilişkiler, Bağımsızlık vs.
PeirSon vd., (1989)		Kariyer uyumu, Araştırma merkezli, Özgecilik, ve Çatışmadan Kaçınma
Harrington ve O'shea (1993)		Araçsal Değerler Amaçsal Değerler
Wu vd. . (1996)	İş Değer Ölçeği	Araçsal Değerler Amaçsal Değerler
Meyer vd., (1998)		3 Boyut: Konfor ve Güvenlik (Konfor), Rekabet ve Gelişme (Rekabet) , Statü ve Bağımsızlık (Statü)

Kaynak: Ho, C. C. (2006). A Study Of The Relationships Between Work Values, Job Involvement And Organisational Commitment Among Taiwanese Nurses

Rokeach (1973) değerleri amaçsal ve araçsal değerler olarak iki grupta ele almış ve her bir kategori için değer setleri oluşturmuştur. Bu sınıflandırma, Super'ın (1970) oluşturduğu değer setlerinin bir anlamda hiyerarşik bir şekilde kategorize edilmesidir. Hiyerarşik olarak ifade edilmesindeki sebep; araçsal değerlerin amaçsal değerlere ulaşabilmek için sergilenen davranışları ifade eden bir alt düzey değerlerden oluştuğuna dikkat çekmektir. Rokeach'ın yapmış olduğu klasifikasyon daha sonra başka çalışmalarda da yapılmıştır (Harrington ve O'shea, 1993; Wu, Lee, K., Liu ve Ou, (1996). Ancak bu çalışmalarda araştırmacılar amaçsal ve araçsal değerleri ile ilgili kendi alt faktörlerini oluşturmuşlardır.

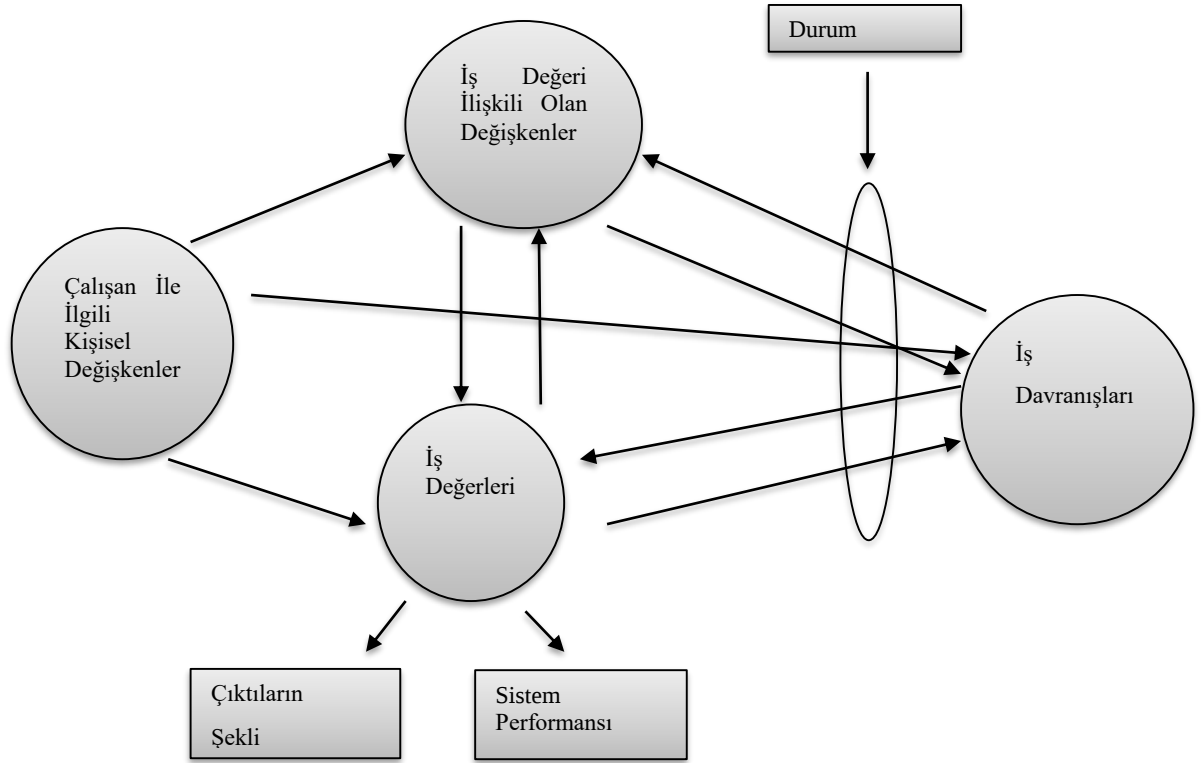
Ginzberg, Ginsburg, Axelrad & Herma'nın (1951) çalışması değer konusunda yapılmış en erken çalışmalardan biridir. Değerleri içsel ve dışsal olarak ayıran bu çalışma esas itibariyle değerleri tanımlamaktan öte değerlerin kaynağını tanımlamıştır. Değerlerin içsel mi, dışsal mı olduğu daha doğrusu hangi değerlerin içsel hangi değerlerin dışsal olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. İçsel değerler kişinin doğuştan sahip olması beklenen değerler iken örneğin; bağımsızlık, toplumsal fayda, başarma arzusu vb. dışsal değerler ise çevrenin etkisiyle oluşan terfi, ücret gibi değerlerdir. Ayrıca Ginzberg vd., (1951) ilişkisel değerler olarak tanımlayabileceğimiz kişinin kısmen doğuştan sahip olduğu değerler ile ilgili kısmen ise çevreyle etkileşimi sonucu oluşan değer setini ifade etmişlerdir. Wollack vd., (1971) de değerleri içsel ve dışsal olarak sınıflandırmış ama Ginzberg vd.,' in çalışmasındaki ilişkisel değerlere mukabil burada karma değerler seti oluşturulmuştur.

Elizur (1984), incelenen tüm değerleri ve bu değerleri ölçmek için kullanılan ölçeklerin maddelerini içerik analizine tabii tutarak daha sistematik bir şekilde yaklaşmayı amaçlamıştır. Bu çalışmaların, iş değerleri ile ilgili kavramsal çerçevenin oluşturulmasında ve tanımlanmasında büyük katkısı olmuştur. İş değerlerini iş çıktıları ve performans ile ilişkisi olmak üzere iki farklı açıdan sınıflandıran Elizur, iş çıktılarını bilişsel iş değerleri, duygusal iş değerleri ve araçsal iş değerleri şeklinde üç alt boyuta ayırmış iken performans ile ilişkisini de kaynaklar ve ödüller olarak iki faktör bazında incelemiştir. Bilişsel iş değerleri işi yaparken bağımsızlık, işte ilerleme, prestij, marka değeri yüksek bir şirkette çalışıyor olmanın vermiş olduğu kıvanç, işin önemli bir parçası olmak, sorumluluk alabilme, inisiyatif kullanabilme, işin bilgi ve becerilerine uygunluğu gibi unsurları içeren daha çok kişinin içsel güdüler ile ilgilidir. Duygusal değerler, daha

çok kişinin diğer çalışanlarla veya üstleriyle olan ilişkileriyle ortaya çıkmaktadır. Üstlerin adaletli olması ve hakkaniyeti gözetmesi, iş arkadaşlarının birbirleriyle uyumlu çalışabilmesi ve birbirlerine iyi niyet beslemeleri, iş çevresi tarafından saygı görme, başka insanlar ile çalışabilme gibi isteklerle ilgili çıktılardır. Araçsal iş değerleri, doğrudan maddiyat ile ilgili değerlerdir. Ücret, çalışma süresi konfor, iş yeri koşulları, ücretin dışındaki maddi imkânlar ve işin güvenliği gibi faktörler araçsal olarak tanımlanan iş değerleridir.

İş değerlerinin tanımlanmasına ve doğasına dair yapılan bu değerlendirmelerden sonra bu çalışma özelinde iş değerlerinin davranışla olan etkileşimini netleştirmek gerekecektir. Böylece araştırmanın en temel problemi olan “*İş Değerleri Yenilikçi Davranışı Etkilemekte midir?*” sorusunun hangi teorik zeminde geliştiği ifade edilmiş olacaktır.

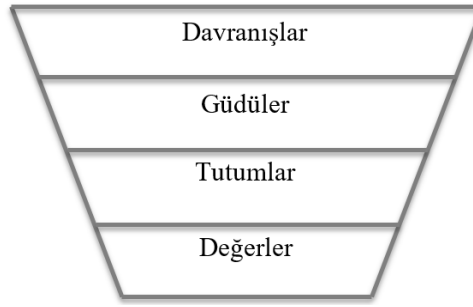
Sagie vd., (1996) İş değerlerinin etkilerini tanımlayabilmek için teorik bir modele ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişler ve önceki çalışmalardan yararlanarak öncülleri sonuçları, düzenleyicileri ve aracıları içeren bir model geliştirmişlerdir. Şekil 1’ de gösterildiği gibi iş değerinin sistem performansı ve çıktıların şekli olmak üzere iki boyutu vardır. Çalışanının kültürü, dini, sosyo-ekonomik konumu ve örgüt üyeliği gibi faktörler kişisel faktörler olarak modelde iş değerlerinin öncülleri olarak ifade edilmiştir. Irk ve cinsiyet gibi bazı kişisel değişkenler ise diğer değişkenlerin aksine bir öncül olarak değil toplumsal roller gibi altta yatan bazı öğelerin yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Modelde ilişkili değişkenler normlar motivasyon durumları ve tutumları ifade ederken iş davranışları da katılım performans ve işten ayrılma gibi durumları ifade eder. Ayrıca örgütsel yapının durumunu da tüm diğer değişkenlerin düzenleyici değişkeni olarak modele eklemiştir. İlgili model Şekil 1’de görülmektedir.



Kaynak: Sagie, Elizur ve Koslowsky, 1996: 511

Şekil 1. İş Davranışları ve Etkilerinin Modellemesi

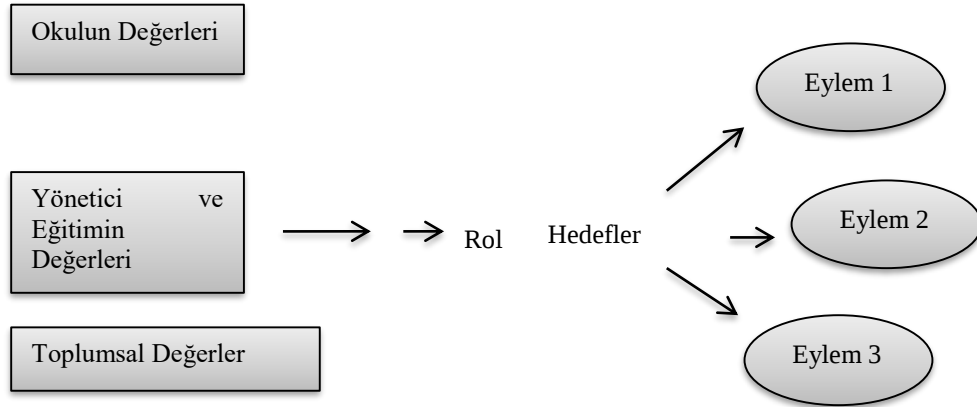
Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky'nin (1996) aksine Ronen (1978) değerlerin davranışlarla olan ilişkisini Şekil 2' de gösterildiği gibi tümden gelimci bir yaklaşımla ifade ederek değerlerin tutumlara, tutumların güdülere güdülerin de davranışlara yön verdiğini ifade etmiştir. Öyle ki insanlar doğuştan veya edimsel şekilde en başta birtakım değerler edinmekte ve gelişimiyle birlikte bu değerler olay ve olgular karşısında alacağı kişisel konumu yani tutumlarını belirlemektedir. Daha sonra tutumlar, güdü bileşenlerini ve sıralamalarını belirlemekte ve sonunda kişinin güdülleri de davranışlarına dönüşecektir. Başka bir ifadeyle özetlenecek olursa; davranışların oluştuğu zeminin en temel ve en alt katmanında kişinin değerleri olduğu söylenebilir.



Kaynak: Ronen, 1978: 83

Şekil 2. İş Değerlerinin Oluşum Süreci ve Değerler

Değerler ile davranış arasındaki ilişkiye odaklanan diğer bir çalışmada Moorhead ve Nediger (1991)' e aittir. Bu çalışmada değerlerin oluştuğu ve şekillendiği havuzlar da modele dâhil edilmiş ve kişilerin bu farklı değer odakları sonucu oluşan değer sisteminin rolleri ve hedeflerini belirlediği ve bu rol ve hedefler üzerinden de farklı eylem kalıplarına döndüğünü ifade etmektedir.



Kaynak: Moorhead ve Nediger, 1991

Şekil 3. Değerlerin Eyleme Dönüşümü

1.2.1. İçsel Değerler

İçsel değerler, Maslow 'un ihtiyaç kuramındaki kendini gerçekleştirme gibi yüksek düzey değerleri ifade eder. İçsel değerler; ilginç iş görevleri, zorlu iş görevleri, sürekli öğrenme fırsatları başarma hissi, yeteneklerini kullanabilme ve geri bildirim alma gibi birtakım motifleri kapsar. İçsel değerleri hayatları için rehber edinen insanların entelektüel uyarım, yaratıcılık, kendini ifade bilme ve işe kendinde bir şeyler katabilme

gibi etkenleri çalıştıkları organizasyonlarda aradığı görülmektedir. (Malka ve Chatman, 2010)

İçsel iş değerleri, çoğu zaman kişinin doğuştan sahip olduğu bir diğer ifadeyle çevre faktörleri tarafından göreceli olarak daha az etkilenen değerlerdir (Katz, 1963). Katz içsel değerleri tanımlamaktan ziyade içsel değerlerin kaynağını nerede aramamız gerektiğini ifade etmektedir. Ancak değerlerin kaynağına dair bu değer doğuştan gelir bu değer edinimseldir yani çevrenin ve sosyal normların etkisiyle oluşur demek çok kolay olmasının yanı sıra gerekli de değildir. Çünkü bazı değerler iki kaynaktan da beslenebilir veya doğuştan gelmediği halde kişi herhangi bir değeri daha sonradan içselleştirebilir ve karakterinin bir yansımasıymış gibi görebilir. Bu konu, literatürde tartışılmalıdır (Villeneuve ve Blanchard, 2009; Hirschi, 2010; Hall, 2011). Birbiriyle çelişen görüşler olsa da genel kabul yukarıda ifade edilen bağlamda olduğu söylenebilir.

Bazı kimseler için, işin rekabetçi, maceracı veya ilginç olması bir tatmin kaynağı olabilir. Özellikle departman yöneticileri, kendilerini diğer departmanlarla bir rekabet halinde hissettiklerinden dolayı daha verimli çalışmaya gayret edebilirler. Bu yolda gözlerini budaktan sakınmayıp risk alabilirler. Öte yandan aldıkları bu riskler ve karşılaşılabilecek zorluklar bu tür kişiler için haz kaynağı dahi olabilir. Bu duruma genç kuşaklarda daha sık rastlanır, gençlik coşku ve enerjilerinden kaynaklanan bu maceraperest ve hazzı önceleyici tutumların ileri ki yaşlarda törpülendiği görülmektedir (Eren, 2009: 549). İşin ilginç olması, zor olması gibi yönlerini daha çok genç insanların değerlerinde konumlandığımız orta yaş ve yaşlı insanların içsel değerler ile hareket etmediğinin bir kanıtı olamaz. Ancak ileri yaşlardaki bireyler ile genç bireylerin farklı içsel değerlerle hareket ettiği görüşüne varabiliriz. Nitekim araştırmanın alt problemlerinden biri de bu soruya cevap vermek olacaktır.

Wijesekera, Jayantha ve Ramanayaka (2016) İçsel iş değerlerinin neye odaklandığına dikkat çekerek iş görenlerce işin öğrenmek için sağladığı fırsat, yaratıcılığa elverişliliği yönlerinin daha önemli görüldüğünü ifade etmişlerdir. Gerek bu araştırmacıların gerek ise literatürdeki diğer çalışmalar incelendiğinde aslında şöyle bir motto geliştirilebilir: “İçsel değerler işin kişiye ne verdiğiyle değil, kişinin işe ne verebileceğiyle ilgilidir.” Bu nedenle bu bireyler, sahip oldukları bilgi ve becerilere uygun olmayan işlerde çalışmaya gönüllü olmayacağı gibi işin kendisinden

kaynaklanmasa dahi yönetim anlayışı, liderlik tarzı veya örgütte yaratılan örgütsel iklimden kaynaklanan bilgi ve becerilerine ihtiyaç duyulmayan örgütlerde çalışmaya çok gönüllü olmazlar. Bu nedenle iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisinde lider – üye etkileşiminin aracı rolünün önemli olduğu düşüncesi bu araştırmanın yapılmasına zemin oluşturmuştur.

1.2.2. Dışsal Değerler

İş, insanlar açısından sosyal anlamda var olmalarının ötesinde ve öncesinde fiziksel varlıklarının devamı için de büyük önem taşır. Bu nedenle, insanların çoğu işten somut, maddi kazanımlar bekler. Daha doğru ifadeyle insanların çoğu için iş, gelir kaynağı ve parasal imkân anlamı taşır. Lyons'un (2004) ifadesiyle dışsal iş değerleri işin sonuçlarına veya çıktılarına odaklanır. Gelir, terfi imkânları, iş güvenliği, iş konforu, yaşam konforuna katkısı gibi faktörler dışsal değerlerin öğeleridir.

Hajdu ve Sik (2015) içsel ve dışsal değerlerin jenerasyon açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırdığı çalışmasında genç neslin daha çok iyi ödeme, iş esnekliği gibi dışsal faktörlerle motive olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum değerlerin kişinin yaşam evreleriyle paralel olarak değişebileceğini de açıklamaktadır.

Kasser ve Ryan(1993) ise finansal başarı, prestij ve güç gibi faktörlerin neden dışsal değerler olduğunu açıklarken kişilerin bu gibi edinimleriyle aslında fark edilme, öz değerlerini anlama gibi ihtiyaçlarının karşılama güdüsü bu faktörleri bireyler için değerli kıldığını ifade etmiştir. Açıklamak gerekirse bu gibi faktörler ilk bakışta değerler ile ilgili gözükme de aslında kişinin kendisiyle ilgili kabulleriyle bağlantısını kurmaya çalışmıştır, denilebilir. Bu bireyler, toplum hayatında ve iş dünyasında varlıklarını kabul ettirme motivasyonu ile öylesine meşgul olurlar ki kendi kişisel ve gerçek ihtiyaçlarını ve arzularını ihmal ettikleri görülür (Vansteenkiste vd., 2007).

Dışsal değer unsurlarından belki ilk akla geleni dolgun bir maaştır. Özellikle yakın gelecekteki örgütsel psikoloji araştırmaları bu faktörün üzerinde çok durmadıkları daha içsel motivasyonlara yoğunlaştıkları görülebilir. Ancak bu durum maddi kazançların önemsiz sayıldığı algısı oluşturmamalı tam tersi bu faktörün etkisi o kadar açıktır ki araştırmacılar malumun ilamı nevinden sayılacağı için bu faktör üzerine artık çok durmamaktadır. Çünkü insanların çoğu, yüksek geliri çalışmak ve iş birliği yapmak için

tek olmasa bile en önemli faktör olarak görmektedir (Eren, 2009: 547). Bununla birlikte yükselmenin de dışsal değerler arasında en önemlilerinden biri olduğu söylenebilir. Çünkü kişinin öğrendiği işi sürekli yapması tekdüzelik meydana getirecek ve eğer yükselme olanağı da yok ise kişi için iş çekilmez hale gelecektir. Bu nedenle işi öğrenen iş gören, edindiği tecrübeyle daha fazla yetki ve sorumluluk arzulayacaktır. Bu anlamda üstleri tarafından önü tıkanan kişiler için bu durum işin olumlu yönlerini geri plana atmasına ve organizasyona ve yenilikçiliğe karşı tutumunu olumsuz etkileyecektir. Çünkü iş görende organizasyona verdiği emeğin karşılığını alamadığı şeklinde bir algı oluşturacaktır.

1.2.3. Sosyal Değerler

İş görenler için iş ilişkilerinin dışında çalışma hayatındaki kişilerle olan iletişimi de önemlidir. Bu nedenle Sökmen (2010: 190) işletmelerin iş görenlerini çalışma hayatının stresinden uzaklaştırmak ve boş zamanlarını değerlendirmek için farklı nitelik ve içeriğe sahip sosyal etkinliklere yer vermeleri ve yemek toplantıları, tatil organizasyonları, spor etkinlikleri gibi faaliyetlere vermesi gerektiğini ifade etmektedir. İnsanın sosyal bir varlık olduğu gerçeği bu uygulamaların bazı iş görenlerce sadece güdüleme aracı değil iş tercih nedeni olarak dahi değerlendirilebilir.

Sosyal değerlerin baskın olduğu kişilerde yönetimin yaklaşımı da oldukça önemlidir. Yöneticinin çalışanlarına arkadaşça ve anlayışla yaklaştığında, iyi performanslarında ödüllendirildiğinde çalışanların iş doyumunu arttığı gözlenmiştir. Stringer (2006) ABD’de yaptığı araştırmada yüksek kalitedeki süpervizör-iş gören ilişkileri ile bireylerin işlerine karşı tutumu arasında pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır (Taner ve Tetik, 2010: 148).

Ruck ve Welch ise iş görenlerin birbirleriyle iletişim kurmalarını, güzel ilişkiler geliştirmelerini ve özellikle yöneticileri tarafından bilgilendirilmelerini bir ihtiyaç olarak gördüklerine dikkat çekerek iş ile ilgi faaliyetleri, örgütün uzun dönemli kararlı ve personel hakkında bilgi paylaşımı istediklerini ifade etmişlerdir (Uçar ve Kızılarıslan, 2017).

Sosyal değerler, Maslow’un ihtiyaç hiyerarşisinde aidiyet ihtiyacına karşılık gelmektedir. Sosyal değerler, bireylerin iş çevresini sadece iş çevresi olarak görmedikleri

ve iş arkadaşlarını da sadece iş birliği yaptığı profesyoneller olarak görmediği savına dayanmaktadır. Sosyal değerler çalışanların iş arkadaşlarını sosyal hayatlarında da arkadaş olarak konumlandırmakta ve iç çevresiyle sosyal çevresini bütünleşik kabul etmektedir. İş çevresi ile sosyal çevresini bütünleştirdiği iş arkadaşlarını da sosyal hayatında önemli bir konuma yerleştirdikleri savına dayanmaktadır.

Sosyal değerler ile ilgili olarak yapılan araştırmalar dikkate alındığında ortaya çıkan bir yargı da kadınların daha çok ilişki geliştirme, erkeklerin ise daha çok başarılı olma ve yükselme olanakları ile motive olduğudur (Orgun, 2012; 207).

1.2.4. Özgecil Değerler

Özgecilik kavramı ile ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen özgecilik sosyal bilimlerin ana konusu olmamıştır. Sosyoloji, psikoloji alanlarıyla birlikte politik ve ekonomi alanlarında da yaygın olan bu kavram, benciliğin tam karşısı olarak kabul edilir. Bencil olmayan çoğu davranışın irrasyonel olarak görülmesi özgecil değerlerin açıklanabilirliğini de zorlaştırmaktadır.

Özgecilik, yardımseverlikle çok ilişkili bir kavram olduğu için en başta inançların ve dinlerin ilgi gösterdiği bir kavram olmuştur. Özgeciliğe dinin dışında ilk açıklama yapanlardan birisi ise Auguste Comte olmuştur. Comte, iş birliği özgeciliği başkaları için yaşama meyli veya başkaları için yaşama arzusu olarak tanımlamıştır. Yalnız bu tanımın özgeciliğin altındaki temel özü yansıtsa bile yine de bu kavramı tam anlamıyla açıklama kabiliyeti çok yüksek değildir. Özgecilik burada ifade edildiği veya genel olarak bilindiği kadarıyla basit bir kavram değildir (Dibou, 2012). Leeds (1963) özgeciliği, gönüllü olarak en az bir kişiye yararlı olabilen kişinin hemen bir ödül elde etmesini beklentisi ile güdülenmeyen bir davranış olarak kabul etmektedir. Bu görüşe zıt görüşlerin de olduğu bilinmektedir. Hatta Hobbes (1942) özgeci davranışları, doğrudan ödül, çıkar, bencillikle ilişkilendirmiştir. Özgecilik bu şekliyle, hayatı idame ettirme mücadelesinde düşmanlık davranışının zıttı bir davranış geliştirebilen sosyal iş birliğinin türemesidir (Wright, 1995).

Batson ve Ahmad (2001) özgeciliği, bireyin kendisinin dışındaki insanların iyiliğinin arttırılmasına yönelik güdüsel bir değer olarak tanımlar. Başka insanlara yardım etme arzusu veya başka insanların faydalanacağı bir değer yaratma isteği kendi içinde bir

motivasyonla gerçekleştirilen hiçbir ödül beklentisi olmaması anlamına gelmektedir. Hunt, davranışın gerçekleşmesiyle ilgili davranışın dış kaynaklardan ödül beklentisi olmadan veya öncelikle bir ödül beklentisi içinde olmadan gerçekleştirildiğine dikkat çekerek özgecil değere farklı bir boyut katmıştır. Bununla birlikte yaptığı tanımda yardımsever davranışın, davranışı gerçekleştirene bazı diğerkâmlıklar yüklediğini de ifade ederek özgeciliğe başka bir unsur eklemiştir (Karadağ ve Mutağçılar, 2009).

Bu çalışmada değer boyutuyla ele alındığı için özgecil kavramı yukarıdaki sosyolojik ve felsefî temelleri ile değil en basit haliyle kabul edilecektir. Yani insanlar çalışırken yaptıkları işlerin toplumsal bir yönü olup olmadığıyla ilgilenir. Bu kişilerin işlerine bağlanmalarındaki en güçlü tutku çalıştıkları iş aracılığıyla toplumsal fayda sağlamak veya başka insanların faydalarına bir değer üretmektir. Özgeci değerleri yüksek olan bireylerin işlerindeki en yüksek motivasyon belki ücretten, prestijden daha fazla insanlar için bir iyilik yapmaktır.

Özgecil değer, herhangi bir organizasyon içerisinde gerçekleştirilen işlerde ve bu işlerin gerçekleştirilmesi esnasında ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelebilmeleri için diğer çalışanlara destek olma arzusu olarak tanımlanabilir (Organ, 1988). Özellikle organizasyona henüz dâhil olmuş arkadaşlarının eğitim ve oryantasyon sürecinde, yerine getirmekte olduğu görev ile ilgili kalifiye olamamış ya da iş yükü açısından oldukça yoğun olan çalışma arkadaşlarının işleri doğru ve zamanında yapmaları hususunda gönüllü olarak destek olmaları iş görenler arasında en çok rastlanan özgecil yaklaşım örnekleridir (Podsakoff vd., 2000: 516).

İş görenlerin zaman veya işin niteliği açısından ortaya çıkabilecek sorunlarda iş arkadaşlarına gönüllülük esasıyla sergiledikleri yardımsever davranışların tümü özgecil değeri ifade eder. Başka bir deyiş ile özgecilik değeri, bir çalışanın diğer çalışana işini eksiksiz tamamlayabilmesi, zamanında yerine getirebilmesi ve iş ile ilgili kendini geliştirilmesine yönelik yardımcı olma arzusu ile ilgilidir. Tahmin edileceği üzere özgecil davranışlar, organizasyon bünyesinde iş birliğinin sağlanabilmesinde etkili olan bununla birlikte örgütsel iklimi yumuşatan ve örgütsel etkinliğin artırılmasında oldukça önemli rol oynamaktadır (Gök, 2007: 14).

Öte yandan özgecilik konusunun sadece kişinin iş arkadaşlarına yardımcı olarak anlaşılması doğru değildir. Bazı çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışının bir yansıması

olarak içinde bulundukları organizasyon için / hiç sorumlu olmadığı/ karşılığında maddi ya da sosyal bir ödül beklentisi olmadan/ gönüllü olarak sorumluluk alabilirler ve kendi konfor ve zamanlarından feragat edebilirler.

1.2.5. Serbestlik Temelli Değerler

İşgörenlerin motivasyonunu artıran en önemli unsurlardan birisi de bağımsız çalışabilme olanaklarıdır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalarda çalışanların sürekli kontrol altında tutulmaktan hoşlanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız çalışma, işgörelere iş yerlerinde izlenen yol ve yöntemlerde serbest kalma fırsatı tanınması anlamı taşımaktadır. İşletmelerin bu yöntemle edineceği faydalar; işe devam oranının artması, verimliliğin arttırılması, yöneticilerle olan ilişkileri daha sağlıklı kılması, sorunlara daha hoşgörüyle yaklaşılması, çatışma ortamının azalması ve sorumluluk duygusu yükleyeceğinden çalışanların iş doyum düzeylerini artırması olarak sıralanabilir (Taştan, 2002).

Yöneticilerin yakın takibi altında çalışmak, çalışanlarca pek arzu edilen bir durum olmadığı gibi her işte ve süreçte işlerine müdahale edilmesinden, komuta edilmesinden ya da yönlendirilmekten sakınırlar. Üstleri tarafından katı ve sert bir şekilde kontrol altında tutulan, bağımsız karar verme kabiliyetleri sınırlandırılan çalışanlar pek verimli olamaz ve yakalayacakları ilk fırsatta işten ayrılma eğilimi gösterebilir. Ayrıca, kendileri için daha bağımsız çalışma olanakları tanıyan örgüt ararlar (Pekel, 2001: 32).

Çalışanların işi kendi bildiği yöntemlere ve modeller ile çalışabilme esnekliği kişiyi motive eden unsurlardan biridir. Bağımsız çalışma arzusu çoğu insanlarca hissedilen bir durumdur. Çünkü genellikle insanlar baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar ve baskı altında çalışan işletmelere de bağlılıkları çoğu zaman duygusal bağlılıktan daha çok normatif bir bağlılık sergilerler. Çalışılan örgütün konforlu ve baskıdan uzak inisiyatif kullanılabilen bir ortam olması, *“Her yiğidin bir ayran içişi vardır”* sözünün de açıkladığı gibi insanların kendilerine özgü iş yapma ve karar verme biçimleri olabilir, örgüt iklimleri de insanlara bunu tanımalı. Çünkü bazı insanlar çalışacakları iş ile ilgili değerlendirmelerini en önemli unsurlardan birisi işlerinin onların serbestliğine ve esnekliğine ne kadar müsaade ettiğidir. Ayrıca kişiler bağımsız çalıştıkları işlerde kendilerini daha fazla örgüte ait hissetmektedir. Bu yüzden işletme için daha fazla değer

üretme, yenilik yapma ve iç girişimcilik faaliyetlerine eğilim duyabilecekleri beklenir. Bu nedenle serbestlik temelli değerlere önem veren kişilerin daha fazla yenilikçi davranış sergileyecekleri beklenmektedir.

1.2.6. İş Değerlerinin Motivasyon Kuramları İle İlişkisi

İş değerleri ve motivasyon konusu birbirleriyle yakından ilişkilidir. Bu ilişkini netleştirilebilmesi için motivasyon kuramlarına burada değinilecektir. Motivasyon Kuramları kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır.

Kapsam teorileri; Mc Clelland'ın başarı kuramı, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör kuramı ve Alderfer'in ERG yaklaşımından oluşmaktadır.

Kapsam teorilerinin en bilineni Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi olarak bilinen teoridir. Maslow'a göre insanın doğuştan sahip olduğu ve onun davranışlarına etkisi olduğu birtakım ihtiyaç basamakları vardır. İnsanın hangi basamakta durduğu onu motive edecek unsurlarda da farklılaşma olacağı düşünülecektir. Fiziksel, güvenlik, sosyal, statü ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanan bu dizi de bir önceki ihtiyaç tamamlanmadan bir sonraki ihtiyacın ortaya çıkmayacağı varsayımı hâkimdir (Özer ve Topaloğlu, 2008:2).

Yemek yeme ve su içme gibi fiziksel dürtüler ihtiyaç hiyerarşisinin en alt tabakasında yer almakta ve en önce karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır. Biyolojik olarak yaşamın sürekliliğinin sağlanması bu ihtiyaçlara bağlıdır. Hiyerarşideki ihtiyaçların tümü aynı anda hissedilse dahi birey, ilk olarak fiziksel ihtiyaçlarını karşılama durumundadır (Küçüközcan, 2015: 103). Maslow (1970: 39), fiziksel ihtiyaçların kısmen karşılanmasının ardından güvenlik ihtiyacının varlığı hissedilir. Kişinin kendisini güvenli bir alana çekme, kaygı ve korku ortamından kaçınma gibi güdülerini ortaya çıkar ve bu güdülerin karşılanma düzeyi bireyin davranışlarına yön vermekte çok etkilidir.

Bu iki aşama daha çok vücudun biyolojik olarak devamı ile ilgiliyken sosyal ihtiyaçlar bireyin birey olarak var olmasının ötesinde toplum olarak veya bir toplum içinde var olma güdülerini ifade eder. Örneğin bir insan ıssız bir yere bırakıldığında açlığını gidermek, barınak yapmak ve vahşi hayvanlara ya da başka tehlikelere karşı kendini koruyabilecek konuma gelmesinin ardından, aklına gelecek ilk soru “Burada

benden başka kimse var mı?” olacaktır. Daha sonra da iletişim kurabileceği birilerini arayacaktır. Bu eğilimi Maslow (1970) sevmeye ve ait olma gibi sosyal ihtiyaçlar ile açıklamıştır.

Ancak Maslow (1970) insanın bir gruba ait olmakla kalmayacağı, ait olduğu o grupta da üst sıralara gelmek isteyeceği, sözünün dinleneceği, grubun diğer üyeleri tarafından saygı göreceği bir konuma gelmek isteyeceğini ifade eder. Daha sonra da bu grup için bir değer üretme ihtiyacı olarak tanımlayabileceğimiz kendini gerçekleştirme ihtiyacı ortaya çıkar.

McClelland’ın teorisinde ise iş görenlerin yapmış oldukları işte en iyisi olmak istemesi ya da mükemmellik istemelerinin başarıma ihtiyacından kaynaklandığını ve başarıma arzusu fazla olan iş görenlerin işin gerektirdiği yeterlilikleri ve bilgiyi edinmek isteyeceklerini ileri sürmektedir. İş görenin başarıma ihtiyacını karşılamak için örgüt içerisindeki etkililiğini artırmak, onun kişisel egosunu tatmin etmekten daha önce gelmelidir. (Sevinç, 2015: 948).

Bu teori; iş doyumunu, iş görenlerin örgüt içi iletişimi ile ve bu iletişimde kendisini konumlandığı yer ile açıklar. Hatta ekip çalışmalarını daha fazla benimseyen iş görenlerin bireysel çalışmayı seven çalışanlar ile beraber yaratıcılık gerektiren işlerde görevlendirilmesinin pozitif etkileri gözlemlenmiştir (Us, 2007).

Başarıma ihtiyacı olan çalışanlar kazanma ve terfi etme arzusu duyarlar. Böyle çalışanlar yenilik yapma ve yeni yöntemler keşfetmek için devamlı bir arayış içindedirler ve yapılandan daha iyisini yapabilmeyi sürekli arzu ederler (Venugopalan, 2007: 42).

Güç ihtiyacını kişiselleştirilmiş ve kurumsallaşmış güç olarak kategorize eden McClelland, ilkinde kişinin kendi kazanımlarını hedeflediğinden örgüte zarar verebilecek yıkıcı sonuçları olabileceğini ifade ederken kurumsallaşmış güçte bireyin örgüt kazanımlarını ve örgütsel amaçlara ulaşmayı önceleyeceğinden örgüt için yapıcı sonuçlar doğuracağını ileri sürmüştür (Nelson, 2010: 73).

Bir diğer ihtiyaç olan bağlılık ihtiyacı, bireyin diğer bireylerle iletişim kurma isteği ile ilgilidir. Başkalarıyla samimi ve dostane ilişkiler kurmayı hedefleyen bu ihtiyacın varlığı her insanda farklılık gösterebilir. Bazılarında çok fazla iken bazılarında çok az olabilir. Ancak bağlılık ihtiyacı yüksek olan insanların başka insanlarla beraber çalışma arzuları örgütsel amaçlar açısından pozitif olacağı düşünülmektedir (Şimşek vd.,2014:157).

Herzberg'in çift faktör kuramı, kapsam teorilerinde ihtiyaç hiyerarşisinden sonra en çok tanınan kuramdır. Herzberg insan güdülerini motivasyonel faktörler ve hijyen faktörler olarak iki grupta ele almıştır. Ücret, iş güvenliği işin yapılma şartları ve bireyler arası iletişim gibi bir işin asgari koşulları hijyen faktörler iken; terfi, başarıma, sorumluluk alma gibi faktörler ise motivasyonel faktörlerdir. Hijyen faktörler, olmaması halinde tatminsizlik oluşturan ama olması halinde tatmin oluşturacağı kesin olmayan faktörler iken motivasyonel faktörlerin ise olmaması halinde tatminsizlik ve olması halinde de tatmin olacağı kesinlik göstermektedir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 334).

Diğer bir teori ise Alderfer'in Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisini sentezleyerek var olma, ilişki kurma ve gelişme olmak üzere üç kategoriye indirdiği teoridir. Yaşamsal fonksiyonların biyolojik olarak devam edebilmesi için gerekli olan ihtiyaçları ifade eden var olma ihtiyacı Maslow'da fizyolojik ve güvenlik basamaklarına denk gelmektedir. İlişki kurma ihtiyacı ise sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu çevreyle etkileşim kurma ve bu etkileşim sonucunda bu çevrede rol üstlenme arzusunu ifade eder (Ball, vd.,2012). Son olarak başarı ihtiyacı kişinin kendini gerçekleştirmesine bağlı olarak yaşamdaki misyonuna ulaşma ve gaye-i hayalini gerçekleştirmeye yönelik duyduğu ihtiyaç anlaşılmaktadır (Yang, Hwang ve Chen, 2011).

Kapsam teorilerinin aksine süreç teorilerinin temelinde ihtiyaçlar bir davranışı sergilemenin tek kaynağı değil bireysel farklılıkların değer algılarının da en az ihtiyaç kadar davranışlar üzerinde belirleyici olduğu görüşü yatmaktadır (Eren, 2007).

Bu teoriler arasında Vroomu'un beklenti teorisi, Porter ve Lawyer'ın (1968) Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Locke'n Amaç teorisi ve Skinner'in Davranışsal şartlandırma teorisi en yaygın olanlarıdır.

Beklenti teorisi insanların kendi çıkarlarını önceleme ve hazzı davranma eğilimi içinde olacaklarından kişisel beklentilerinin davranışlarında yönlendirici olduğu savını temel almaktadır. Bireyin örgüt ile ilişkisini üç unsur ile açıklamaktadır: Beklenti, araçsallık ve ödüldür. Çalışanın çabasıyla istenilen performansa ulaşacağını ve bu performansın onu sonuca eristireceğine ve çabanın arkasından gelen ödülün bir değer oluşturacağı sonucuna ulaşılmıştır (Lunenburg, 2011: 1). Porter ve Lawyer (1968) ise Vroom'un (1964) teorisine örgütsel birtakım unsurları ekleyerek daha da geliştirmişlerdir. Ödüller arasında da bir denkleğin olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kişi sadece kendi ödülüyle değil başkasının kazandığı ödülle de ilgilendiği ve kendi ödülünün değerini, başkalarının aynı çaba sonucu aldıkları ödüllere göre belirlediği vurgulanmıştır. Adams'ın eşitlik teorisinde ise girdi ve çıktı oranlarında eşitlik aranmaktadır. Kişi örgüt için kendisiyle aynı girdiyi sağlayan kişinin kendisiyle de aynı çıktıyı elde etmesini arzu eder aksi durumda tatminsizlik oluşacaktır (Moorhead ve Griffin 1989: 135).

Amaç teorisinin temelinde, daha zor görevlerde kişilerin daha fazla motive olacağı daha kolay görevlerde ise daha az motive olacağı varsayımı yatmaktadır (Locke ve Latham, 2012). Skinner (1988) ise şartlandırma teorisinde motivasyonu tamamen dışsal kaynaklar üzerine geliştirerek bireylerin en fazla ödüllendirildiği davranışlara yöneleceğini savunmuştur. Ayrıca davranışın süregitmesi için de ödülleri tek seferlik ve rastsal bir biçimde değil süreklilik ve sistematik bir özellik göstermesi gerekmektedir. Zira çalışan ödüllendirilmeyen bir davranışı yapmaktan vazgeçme eğilimi gösterecektir (Şimşek, Akgemci, Çelik ve Erkuş 2014: 161).

Değerler çalışanların işe yükledikleri anlamı ifade eder ancak motivasyon kişinin işte daha iyi performans göstermesinin bir yoludur. Özellikle kapsam teorileri insan ihtiyaçlarını temel alması yönüyle iş değerlerinden tamamen ayrılmaktadır. Çünkü ihtiyaçlar tatmin edildikçe veya edilmedikçe başka formlara dönüşebilir ancak değerler insanın kişisel inançları ve tutumlarıyla ilgili olduğundan kolay kolay değişmezler. Ayrıca süreç teorisi kuramlarında kişilerin beklentileri önemlidir ve başkalarının ödülleri de en az kendi performansları sonucu elde ettikleri ödüller kadar önemli ve davranışlarında belirleyicidir. Ancak iş değerleri dış etkenlerden etkilense dahi aslında kişisel değerler en belirleyici unsurlardır.

1.2.7. İş Değerlerini Kişisel Özellikler Açısından Değerlendirilmesi

Kişilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vs. gibi kişisel özellikler kişilerin tutum ve davranışlarında önemli rol oynamaktadır. İş değerleri de birçok çalışmada kişisel özellikler açısından incelenmiştir. İş değerlerini kişisel özellikler açısından ele alan çalışmalar tablolar halinde verilmiştir. Bu faktörler arasında en çok göze çarpan cinsiyet olmuştur.

Tablo 3. İş Değerleri ve Cinsiyet

Yazar /yıl	Cinsiyet kaynaklı farklılıklar
Valesco (1998)	Kadınlar için içsel değerler daha önemliyken erkekler için parasal ve iş güvenliği gibi değerler daha önemli.
Hanzade (2006)	Terfi ve maddi imkânlarda farklılık tespit edilmiştir.
Akner vd., (2005)	Kadınlar için üstlerle ilişkiler daha önemlidir.
Lorence (1987)	Kadınlar için sosyal çevre daha önemliyken erkekler için terfi imkanları daha önemli.
Walker vd., (1982)	Kadınlar için çalışma saatleri daha önemli.
Warr (1982)	Erkekler için gelir ve kazanç daha önemli.
Warr (2008)	Kadınlar için çalışma saatleri daha önemli.
Kellberg ve Loscocco (1983)	Erkekler için terfi daha önemli.
Eşitti (2017)	Genel anlamda benzer ancak içsel değerler erkeklerde oldukça yüksek.
Rowe ve Snizek (1995)	Farklılık yok.
Lips ve Lawson (2009)	Kadınlar için ailevi değerler daha önemli, erkekler için maaş ve güç daha önemli.
Özer, 2009	Kadınlar için dışsal iş değerleri daha önemli içsel değerler açısından farklılık yok.
Yücel ve Karataş, 2009	Kadınlar için iş ile ilgili faktörler daha önemlidir ve işin ahlaki boyutuna da önem verilmektedir. Erkeklerde ise arkadaşlık ve dostluk gibi değerler daha ön plandadır.
Avcı, 2011	Liderlik hariç tüm değerlere erkeklere göre daha fazla önem veriyorlar.
Bayar, 2013	Ekonomik fayda ve üstlerle ilişkilere erkeklerden daha fazla önem veriyorlar.

Tablo 3’de iş değerleri ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak cinsiyet açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu farklılıklar bazı çalışmalarda tam tersi yönde olabilmektedir. Bu farklılıkların kaynağının araştırmalarda incelenen örneklemin kültürel değerleriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir.

İş değerlerinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği birçok çalışmada incelenmiştir. Tablo 4’ te bu çalışmalar ve sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 4. İş Değerleri ve Eğitim Durumu

Yazar /yıl	Eğitim Düzeyi Kaynaklı Farklılıklar
Cherrington vd., (1979)	Eğitim durumu yüksek olanlar içsel değerlere düşük olanlar dışsal değerlere önem vermektedir.
Taylor ve Thompson (1976)	Eğitim durumu arttıkça paraya verilen önem azalmaktadır.
Jurgensen (1978)	Eğitim durumu arttıkça güvenliğe verilen önemin azaldığını belirtmişlerdir.
Yücel ve Karataş (2009)	Eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
Bayar (2013)	Ortaokul, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyinde olanlar zihinsel teşvik boyutuna önem vermektedir.
Çerçi (2013)	Farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4' e göre eğitim durumu birçok çalışmada iş değerleri açısından farklı sonuçlar vermektedir. Ancak bu sonuçların büyük çoğunluğu eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin işin maddi yönünden daha çok maddi olmayan sosyal yönleriyle ilgilendiklerini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle eğitim durumu yükseldikçe kişiler dışsal değerlerden içsel değerlere yönelmektedir.

Tablo 5'te ise iş değerlerini yaş açısından inceleyen çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. İş Değerleri ve Yaş

Yazar /Yıl	Yaş Kaynaklı Farklılıklar
Singer ve Steffle (1954),	Gençler maddi kazanımlara ve itibara önem verirken, yaşlılar ise bağımsızlığa önem vermektedir.
Jurgensen (1978)	Gençler sosyal ilişkilere önem verirken yaşlılar iş güvenliğine daha fazla önem vermektedir.
Skaggs (1987)	Gençler iş ile ilgili faktörlere daha fazla önem vermektedir.
Brenner (1988)	Yaşlılar dışsal değerlere daha az önem veriyor.
Funderburg (1996)	Yaşlılar içsel değerlere daha fazla önem vermektedir.
Kaya (2010)	51 yaşın üstündekiler diğer gruplara göre içsel değerlere daha fazla önem vermektedir.
Avcı (2011)	20 yaş altı katılımcılara göre 21 – 30 yaş arası olanlar için iş değerleri daha önemlidir.
Bayar (2013)	Yaş açısından farklılık bulunamamıştır.

Tablo 5, gençlerin dışsal değerlere yaşlıların ise içsel değerlere daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Gençleri meslek hayatlarının başlarında olmaları sebebiyle ücret ve itibar gibi dışsal değerleri önemsemesi ve yaşlılarında mesleklerinde bir doyum düzeyine ulaştıkları düşünüldüğünde bu sonuç anlaşılabilir. Ancak bu sonuçlar ile örtüşmeyen hatta tam tersi yönde sonuçlara ulaşan çalışmaların olması bu değişken ile ilgili farklılık temelli hipotezler bu çalışmanın araştırma kısmına dahil edilmiştir.

Tablo 6. İş Değerleri ve Medeni Durum

Yazar /yıl	Medeni Durumdan Kaynaklanan Farklılıklar
Jurgensen (1978)	Bekârlar için içsel değerler daha önemlidir.
Avcı (2011)	Farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Bayar (2013)	Medeni durum açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 6’ da iş değerlerini katılımcıların medeni durumları açısından inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Jurgensen (1978) bekârlar için içsel değerlerin daha önemli olduğu sonucuna ulaşsa da literatürde birbirinden farklı sonuçların varlığı bu yönde genel bir görüş ifade etmeyi güçleştirmektedir.

Tablo 7’ de İş değerlerinin çalışma süresi açısından inceleyen çalışmalar ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. İş Değerleri ve Çalışma Süresi

Yazar /yıl	Çalışma Süresi Açısından Kaynaklanan Farklılıklar
Kaya, 2010	Kıdem arttıkça değerlere verilen önemde artmaktadır.
Skaggs (1987)	Farklılık tespit edilmemiştir.
Torres (1990)	Farklılık tespit edilmemiştir.
Furderburg (1996)	Farklılık tespit edilmemiştir.
Kalkan (2009)	6-10 ve 16-20 aralıklarında yer alanlar 21 ve üstü kıdemlilere değer puanları daha yüksektir.
Çoban (2011)	5 yıldan az olanlar ve 20 yıldan fazla çalışanların 5-10 yıl arası gruptakilere göre rahatlık ve güvenlik gibi değerlere daha fazla önem vermektedirler.

Tablo 7’ de göze çarpan en önemli nokta, birçok çalışmada iş değerlerinin çalışma süresi açısından farklılık göstermediği yönünde sonuçlara ulaşılmasıdır. Farklılık bulunan çalışmalara bakıldığında Kaya (2010) daha uzun süre iş hayatında bulunan çalışanların genel olarak iş değerleri ortalamalarının diğerlerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle iş hayatında kıdemi fazla olan işgörenler iş değerlerine daha fazla önem verdiğini ifade etmiştir. Kalkan’ın (2009) çalışmasında ise bu sonuca zıt olarak 6 -10 ve 16-20 aralıklarında yer alanlar 21 ve üstü kıdemlilere değer puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak kişisel ve kişisel özelliklerin iş değerleri ile ilişkisi birçok çalışmada incelenmiş olmasına rağmen, bu çalışmaların birbiriyle örtüşmeyen sonuçları; “*İş Değerleri Kişisel Özellikler Açısından Farklılık Göstermekte midir?*” sorusunun her bir araştırma sahası için yinelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışmanın uygulama alanı sınırları içinde bu soruya bir yanıt bulmak için “**H1. Çalışanların iş değerleri kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.**” hipotezi geliştirilmiştir. Bu hipotez test edildikten sonra elde edilen buradaki sonuçlar ile tartışılarak yorumlanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

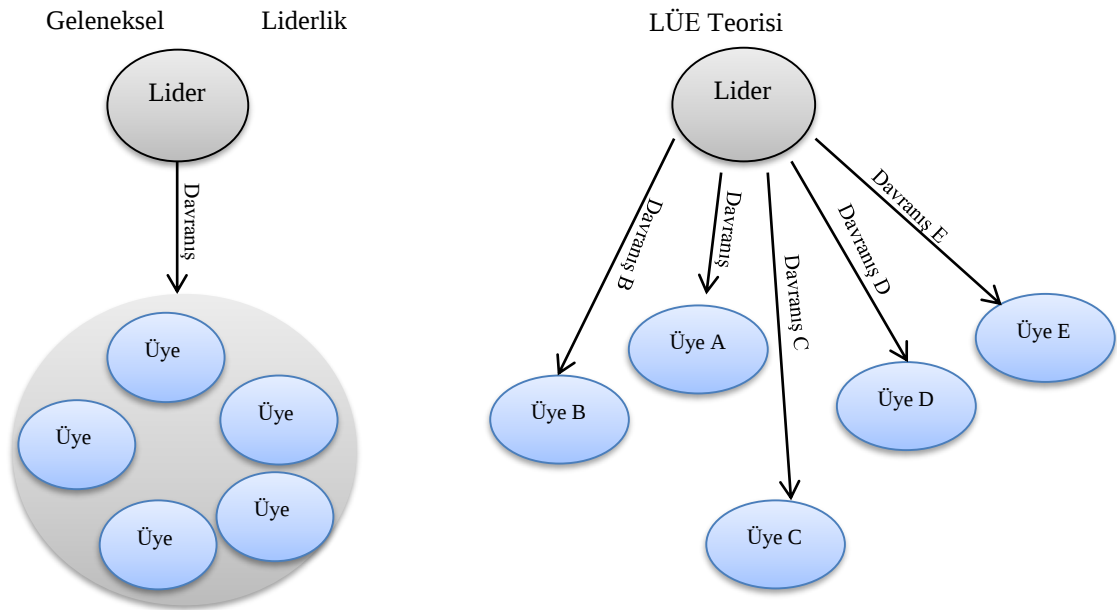
LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ

Genel olarak liderlik teorilerinde, liderlerin üyelerine ilişkin farklı koşullarda o koşulun gerektirdiği ideal bir davranış kalıbı belirlenebilip belirlenemeyeceğine yoğunlaşılmaktadır. Ancak liderler ve üyeler arasındaki etkileşim göz ardı edilmese bile çok da üzerinde durulmamaktadır. Liderlik teorilerinin çoğunun temelinde, liderler tarafından üyelere sergilenen davranışların birbirine benzer olduğu, ideal ve standardize edilebileceği varsayımı bulunmaktadır (Liden ve Graen, 1980: 451). Diğer teorilerin aksine lider üye etkileşimi teorisi ise liderlerin içinde bulunduğu örgütsel çevrede yer alan tüm üyelerin oluşturduğu grup üyeleriyle farklı etkileşimsel süreçler yaşadığını iddia ederek liderlik konusunu çift yönlü bir süreç olarak irdemiştir (Scandura, Graen ve Novak, 1986). Diğer bir ifadeyle lider üye teorisi, lider ile üye arasındaki ilişkiyi sadece lider perspektifinden değil çalışan açısından da ele almasıyla diğer liderlik teorilerinden farklılık göstermektedir.

İşgörenlerin ve üstlerinin süreklilik gösteren bir iletişim içerisinde olacakları açıktır. Ancak bu iletişimin kalitesi ve biçimi farklılık gösterebilir. Bu farklılığın ortaya çıkmasında ve iş tatminini düzeylerinin artmasında veya azalmasında belirleyici üç etken vardır. Bunlar; iletişimin niceliği, üstlerin denetleyici tutumları ve lider üye etkileşimidir. Üstler ile astlar arasındaki iletişimin yoğunluğu iletişimin niceliğini ifade etmektedir. Denetleyici tutum, astlara duyulan güven ve yakınlık ile ilgilidir. Lider üye etkileşimi ise işgörenler ve üstleri arasındaki iletişimin niteliğini temsil etmektedir (Deluga, 1994). Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi liderin her bir çalışan ile ilişkisinde farklılık göstermektedir. Organizasyon içerisinde, liderlerin üyelerine karşı tutumları ve davranışları bazı durumlarda hepsi için benimsenmiş standart bir kalıp içinde benzer davranışları kapsarken bazı durumlarda ise her bir üye veya grup için farklı davranış standartları geliştirebilir. Ayrıca, etkileşim sürecinde farklı davranışlar sergileyen liderlerin kaynakların dağılımında ise benimsemiş olduğu standart bir yaklaşım sergileyebilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000). Kaynakların dağılımında standart liderlik davranışının sergilenmesi liderin tüm çalışanlardan beklentileri ve onlara tutumlarını standardize etmemektedir. Bu durum, etkileşimin kalitesinden kaynaklanmaktadır.

Lider üye etkileşimi kaliteli olan iş görenlerin diğer çalışanlara nazaran istenen görevlere yerleştirilme, data paylaşımı, ücretlerin iyileştirilmesi, yetki ve sorumluluk devri, geniş ve konforlu bir iş alanına sahip olunması, kariyer gelişimine destek, terfi kolaylığı gibi konular açısından ödüllendirildiği belirtilmektedir (Yukl, 2002: 116). Bununla birlikte, iş görenler amirlerinin dikkatini çekerek arzu ettikleri görevleri almakta ve performans göstergelerinin de yükseldiği görülmektedir (Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994: 711). Lider üye etkileşimi teorisi dikkate alındığında tüm çalışanlara benzer davranmanın adalet algısı için önemli olarak görülmesine rağmen adalet kaygısıyla liderlerin üyelere benzer davranış kalıpları oluşturması yapay bir görünüm de oluşturabildiği görüşünü savunmaktadır. Bunun ötesinde çalışanların performans, verimlilik ve özveri gibi durumları göz ardı ederek hepsi için tek veya benzer davranış sergilemek çalışanlarda adaletsizlik algısı oluşturabilir ve memnuniyetsizlik yaratabilir. Bu noktada önemli olan adalet kaygısıyla herkese eşit davranmak değil, davranış farklılıklarının kaynağında ehliyet, liyakat, yetenek, özveri, performans ve verimlilik gibi adil ölçütler kullanmaktır. İşgörenlerin amirlerinin kendilerine farklı davranışlarından değil bu farklı davranışların öznel değerlendirmelerden kaynaklanmasından rahatsız olduğu düşünülmektedir.



Şekil 4. Geleneksel Liderlik Teorileri ile Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Karşılaştırılması

Şekil 4'te görüldüğü üzere geleneksel liderlik teorilerinde çevresel ve örgütsel faktörlere göre idealize edilmiş standart davranış üzerinde durulmaktayken LÜE teorisi ise liderin her bir üye ile farklı bir etkileşim süreci yaşadığı gerçekliğine dayanarak farklı davranış biçimleri geliştirilmesini ifade etmektedir. Ayrıca geleneksel liderlik teorilerinde üyeler konumları itibarıyla lidere eşit uzaklıkta ve örgüt için anlam ifade etse dahi kişisel olarak bir diğerinden farklılık göstermemektedir. Ancak LÜE' de ise üyelerin konumu ve lidere olan mesafeleri birbirinden farklılık göstermekte ve lider ile kişileştirilmiş düzeyde etkileşimde oldukları görülmektedir.

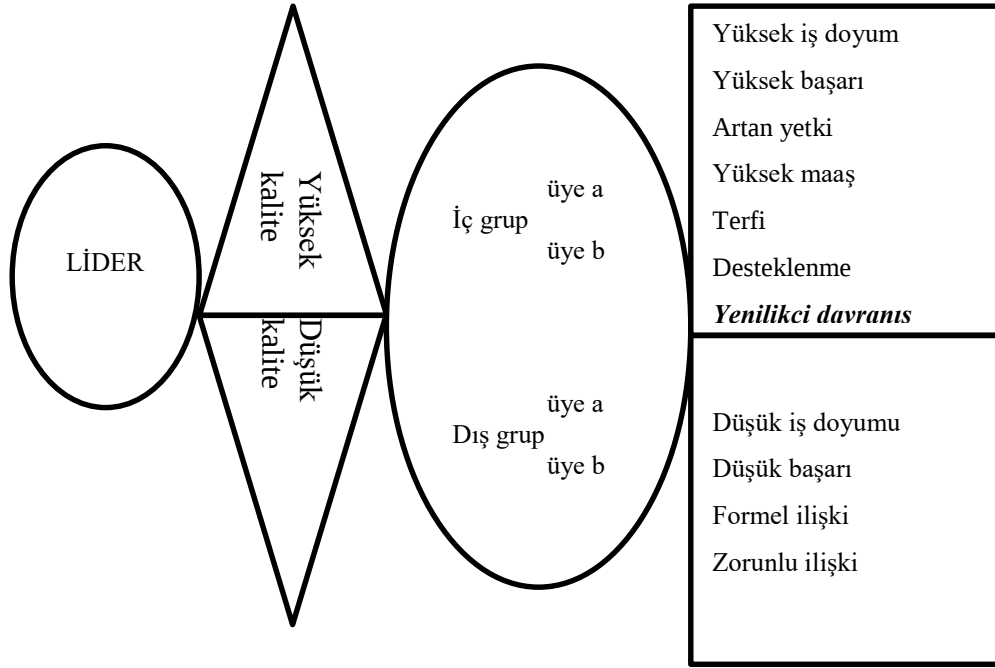
2.1.1. Lider Üye Etkileşiminin Kuramsal Çerçevesi

Lider üye etkileşimi teorisi, liderin organizasyon içindeki birbirleriyle eşit ilişkiler geliştiren iki gruba farklı davranışlar sergilenmesine dayanmaktadır.(Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998: 55). Bu teori, lider davranışlarının grup bazında değil birey bazında olması gerektiğini savunan dikey değişim zincir modeli kaynaklı başlamıştır (Dansereau, Grean ve Haga 1975). Bu anlayış, liderin her bir üye ile farklı iletişim kanalları geliştirerek her biri için farklı ilişkiler tanımlayabileceğini ve üyelerinden farklı nedenlerden kaynaklı olarak farklı lider seçebileceğini savunmaktadır (Schyns, Paul, Mohr ve Blank. 2005). Teori, liderler ile üyeler arasındaki dikey yönlü ilişkilere odaklanmakta ve liderlerin zaman ve kaynak kısıtlarına bağlı olarak bütün üyelere aynı düzeyde yaklaşamayacağını ve bu ilişkilerinin nasıl geliştirildiğini belirlemeye çalışmaktadır (Steiner, 1997). Bazı organizasyonlar da ise iş görenlerin kendileri için bir lider seçmemeleri veya kurum gereği liderin her astına eşit davranma mecburiyeti lider üye etkileşiminin her örgütte açık bir şekilde görülmesinin önünde engel teşkil etmektedir. Bu yüzden rollerin liderler ile çalışan arasındaki etkileşimi belirleyeceği yaklaşım lider üye etkileşiminin temelini oluşturmaktadır (Hui, Law ve Chen, 1999).

Scandura (1999) etkileşimin birçok yönüyle temellerin neler olabileceğini araştırmış ve lider üye etkileşimi kuramının, rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi ile birlikte eşitlik teorileri ve adalet yaklaşımlarından beslendiği belirtilmiştir.

LÜE'nin iki temel varsayımı vardır. Bunlardan ilki lider her bir astıyla farklı kalitede ilişkiler geliştirmesine, ikincisi ise bu ilişkilerden çok azı yüksek düzeyde bir mübadeleye dayanır (Yukl, 2006). LÜE astın yeterliliklerinin desteklenmesi, arkadaşlık

dostluk gibi ilişkilerin geliştirilmesi, sadakat ve karşılıklı sorumluluk ve profesyonel saygı gibi dört boyutun birleşmesiyle oluşan çok boyutlu bir sistem gibi düşünülmelidir (Dienesch ve Liden, 1986).



Kaynak: Dienesch, R. ve Liden, R. (1986), "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", Academy of Management Review, Vol. 11, s. 625.

Şekil 5. Lider Üye Etkileşimi Kalitesinin Çıktıları

İç grup üyelerinde, lider ile yüksek kaliteli bir etkileşim içinde bulundukları için yüksek düzeyde başarma yetki seviyesi ve maaşın artması, terfi imkanlarının iyileştirilmesi kariyer, iş tatmini ve yenilikçi davranışı gibi konularda olumlu çıktıları olabilmektedir. Dış grubun ise düşük iş doyumunu, prosedür ve kalıpların dışına çıkamama mecburi ve kısıtlı görevlerde çalışma gibi olumsuz çıktılar ile karşı karşıya kalması olasıdır. Lider ve üye etkileşimi kalitesindeki artış karşılıklı samimi ve güven bağlamında örgütler için olumlu sonuçlar verebilecek ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynadığı söylenebilir.

2.1.1.1. Sosyal Mübadele

Organizasyonlardaki etkileşimi ele alan birçok çalışma bunu sosyal mübadele kuramına dayandırmaktadır (Wayne, Shore, ve Liden, (1997). Teori, insanlar arasındaki

iletişim sonucu kurulan ilişkilerde faydanın maksimize edilmesi, zararın minimize edilmesi arzusuyla gdlendiği ekonomik bir modele dayandırılmaktadır (Thibaut ve Kelley, 1959). Bu nedenle etkileşim ifadesi mübadelenin ekonomik anlamını açıklamakta yetersiz kalacağı düşünüldüğünden çalışmada sosyal etkileşim olarak değil sosyal mübadele kuramı olarak kullanılması tercih edilmiştir. Öte yandan, sosyal mübadele kuramında yapılan iyiliğin karşılığı zamanı, yeri ve şekli belirli olmasa dahi bir karşılık beklentisi söz konusudur (Gouldner, 1960).

Herhangi bir etkileşim lider ve üyelerle sosyal ve ekonomik ilkelerle açıklanabilen açık veya örtülü bazı yükümlülükler getirir. Sosyal mübadele taraflara bazı ödüller karşılığında bazı sosyal maliyetlere katlanma zorunluluğu doğurur. Sosyal mübadele bu yönüyle ekonomik mübadeleye benzemesine rağmen ilişkinin üzerine kurulduğu kesin kural veya sözleşmelerin olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının alınabileceğinin garantisinin olmaması, iyi niyet ve güvene dayanması gibi yönleriyle ekonomik mübadeleden ayrışmaktadır. (Settoon, Bennett, Liden 1996; Lambe ve Wittmann, 2001). Ekonomik mübadele ile sosyal mübadeleyi ayıran diğer bir ölçüt de etkileşimin kalitesidir. Etkileşim kalitesinin düşük olduğu ilişkiler ekonomik mübadele olarak değerlendirilirken, etkileşim kalitesinin yüksek olduğu ve bağlılık, güven gibi sosyal olgulara dayanan ilişkiler ise sosyal mübadele olarak açıklanmaktadır.

Sosyal mübadele teorisinin yaygın olarak emek-ücret mübadelesi şeklinde ekonomik mübadeleye dayanan örgütlere yansması da kaçınılmazdır. Bu teoriye göre, çalışanlar en az maliyet ve en fazla ödülle motive olmaktadır. Diğer bir ifade ile sosyal mübadele, giderden daha fazla gelir sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve bağlılığı artıracasını iddia etmekte ve maddi ödüllerin yanında psikolojik dlleri de dikkate almaktadır. Ayrıca sosyal mübadele, sınırları belirlenmiş görevler yerine özveriyi ve duygusal çabayı içeren görevlere katlanmayı içermektedir. (zutku ,Ağca ve Cevrioğlu, 2008).

2.1.1.2. Rol

Lider ye etkileşimi teorik zemini tartışılırken diğer bir başat faktör ise rol teorisidir. Gelişmiş ve tartışılmış rol düşüncesi örgütteki her bir üyenin bulundukları pozisyona göre yapmakla yükümlü oldukları işleri roller veya davranış kalıplarıyla

açıklamaktadır. (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Lider –üye etkileşimi teorisi karşılıklı tüm ilişkilerin arkasında rol geliştirme veya rol müzakere kavramı bulunmaktadır. Bir liderin üyeye yönelik rol beklentileri ve üyenin bu beklentileri karşılama düzeyi, etkileşim sürecinin ilişkisel bağlamıyla doğrudan ilişkilidir. Üyelerden beklenen roller yapılan birtakım görüşmeler ve rollerin dağıtılması aracılığıyla lider tarafından ortaya konulacağı iddia edilmiştir. Bu rol ilişkisi özellikle örgüt için yeni olan üyeler açısından çok daha önem arz etmektedir. Rol beklentileri hızlı bir şekilde ortaya konulur ve roller tanımlandıktan sonra süreklilik sağlanmaya çalışılır. Etkileşim sürecinin kalitesi lider açısından, destek ve harcanan fiziksel ve zihinsel çaba ile tanımlanırken ast tarafında ise yine güven ve destek olmasıyla birlikte elde ettiği maddi ve/veya maddi olmayan ödüller ile ilişkilidir (Ergün ve Arslantürk, 2010). Lider –üye etkileşiminin ilk evrelerinde üstlerin çalışanlardan ne beklediği açık bir şekilde ortaya konulması ve astlarında yönetim tarafından ortaya konulan bu beklentileri karşılama ve kendisinden talep edilen iş performansı sergilemesi etkileşimin kalitesi açısından belirleyici olabilmektedir. Bu durumda üyeler tanımlanan görevleri karşılığında alacağı ödüller ve kazanımlar ile olumlu tutumlar edinirken liderler de üyelerin gösterdikleri başarılı performanslarından memnun olacaklardır (Arslantaş, 2007:163). Ancak çalışanlarının görevlerinin başarılı performans etkileşimin kalitesinin değerlendirilmesinde tek ölçüt değildir. Bununla birlikte, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle olan sosyal ilişkileri, sahip oldukları kişisel değerleri ve tutumları da lider ve üye etkileşimi kalitesi açısından önemli rol oynamaktadır.

2.1.2. Lider Üye Etkileşim Süreci

Lider üye etkileşimi ile ilgili literatürde yer alan çeşitli yaklaşımlardan biri '*Hayat Döngüsü Modeli*' dir. Bu modele göre lider ve üye arasındaki iletişim, birbirlerinin davranış tarzlarını, karşılıklı beklentilerini ve ilgi alanlarını tanıdıkları başlangıç aşaması ile başlar. Bazı ilişkiler bu evrede kalıp ötesine geçemez. Bu modelin ikinci aşamasında, lider ve üye arasındaki etkileşim gelişir ve karşılıklı güven, saygı ve bağlılık gelişir. Olgunluk evresi olarak tanımlayabileceğim üçüncü aşamada ise kişisel ödüllerin yerine örgütsel hedefler çerçevesinde bağlılık ve sadakat gelişir. İlk aşama transaksiyonel liderler için uygunken son aşama transformasyonel liderler için uygundur (Yukl, 2002: 117).

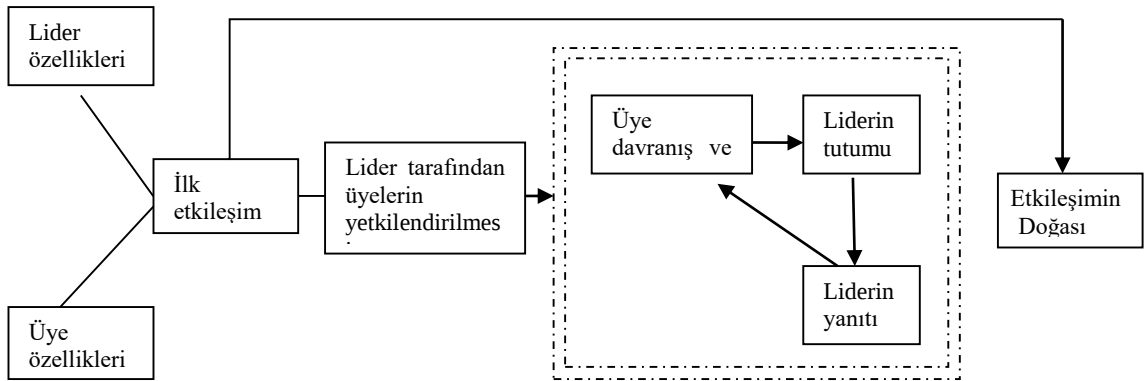
Lider üye etkileşim sürecini ele alan diğer bir model ise Graen ve Scandura'nın (1987) geliştirdiği modeldir. Bu model ise üç aşamadan oluşmaktadır. İlk rol üstlenme'dir. Bu aşamada, lider gruba yeni katılan üyelere tepkilerini ölçebilmek için birtakım görevler verir. Diğer bir ifadeyle lider üyeden katkı beklemeksizin kendi beklentilerini ona aktarır ve onun yeteneklerini değerlendirir. Sonraki aşama ise rol oluşturma aşamasıdır. Üyenin rolüne iyice alıştığı bu aşamada üyenin performansına paralel olarak karşılıklı ilişki ve güven gelişmeye başlar. Son aşama ise rol standartlaşması aşamasıdır. Üye ve lider arasında artık bir güven tesis edilmiştir ve birbirlerinden beklentileri ve rolleri yerleşmiş durumdadır.

Lider üye etkileşimi süreci en kapsamlı şekilde Dienesch ve Liden (1986) tarafından ele alınmıştır. Dienesch ve Liden lider üye ilişkilerinin gelişim sürecini; görevlendirme, rol, sosyal mübadele ve yukarıya yönelik etkileme gibi teorilere dayandırarak açıklamıştır.

İlk evre başlangıç etkileşimi aşamasıdır. Lider ve üye ilk etkileşimde bulunduklarında görünüm, deneyim, bilgi düzeyi, yeterlilik ve bir anlamda kendi hayat hikâyeleriyle de tanışmış olurlar. Üyenin örgütte de yeni olması lider üye etkileşiminin kalitesini belirleyen önemli unsurlar arasındadır (Dikenece ve Ligden, 1986: 628). Bunun sebebi, örgüte yani katılan üyenin, örgütsel politikaları, normları ve atmosferi bilmediğinden örgütün bu açık veya örtük kurallarının dışında davranabilmesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden örgütü bilen ama farklı pozisyon ve görev ile görevlendirilerek yeni bir gruba girmiş üye ile örgütü hiç bilmeyen ve örgüt için çalışmaya yeni başlamış bir çalışan arasında fark bulunmaktadır (Fel. Den ve Bert, 1983: 261). Bu farklılık, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyebildiği gibi bu etkileşimin boyutlarını da etkileyebilmektedir. Daha sonraki aşamada lider üyeye görev verir. Bu görevler aslında üyeyi test etmek içindir. Üyenin mevcut pozisyonuyla ilgili beklentilerine ve uygun gördüğü rollere göre bu görevleri verdikten sonra bu görevi nasıl yerine getirdiğini görmeyi ister. Ayrıca, bu görevleri yerine getireceğine inanması halinde verdiği göreve denk olarak kendi üzerindeki yetkiyi de devretmektedir (Schrieshim vd., 1998: 300). Üyelerin üstlerine yardım etmemesi ve verilen rolleri yerine getirememesi durumunda etkileşimin kalitesi de düşük olmaktadır. (Graen , Liden ve Hoel, 1982: 869). Üyelerin sınıandığı bu görevlerin kolay veya zor olması üyenin performansı, lider üye etkileşimi kalitesinden etkilenmesine rağmen, orta zorluktaki görevlerde lider üye

etkileşimi üyenin performansı üzerinde etkili olmamaktadır. Bu nedenle, çalışanların performanslarını artırabilmek için lider üye etkileşimi ile birlikte başka unsurları da değerlendirmek durumundadır. Bunlardan biri de verilecek görevlerin zorluk derecesinin ve karmaşıklık düzeyinin kontrol edilmesidir (Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien, 1992). Üçüncü aşama ise çalışanların üstlerine karşı tutumudur. Tutum olumlu veya olumsuz bir his olabileceği gibi bir bireyin diğer bireylere nesnelere veya olaylara ilişkin cevabında belirleyici olan ve deneyimleri aracılığıyla edindiği ve şekillendirdiği hazır olma durumudur (Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske, 2009;102).

Diğer bir ifadeyle tutum aşaması liderlerin üyelere yaklaşımının ne olduğuyla ilgili değil üyenin bu davranışı nasıl yorumladığıyla ilgilidir. Örneğin lider tarafından verilen görevleri üyeler bir angarya olarak da görebilir, kendilerini geliştirmeleri için sunulmuş fırsatlar olarak da değerlendirebilir. Üyelerin tutumu liderlerin davranış kalıplarını da belirlemektedir. Hatta üye lideri etkileyebilmek için çok sayıda taktiksel davranışlar da geliştirebilir.



Şekil 6. Lider Üye Etkileşimi Süreci

Lider üye etkileşim sürecini Dienesch ve Liden Şekil 6 yardımıyla açıklamıştır. Model, davranış, liderlik, tutum rol ve sosyal mübadele teorilerini karşılıklı etkileşimini yansıtmaya ve nedensellik bağlamında geliştirilmiştir. Modelin ilk etkileşim basamağı lider ve üyenin her ikisinin de kendi karakteristik özelliklerinin diğeri tarafından ilk fark edildiği süreci anlatmaktadır. Şekil 6’ da görüldüğü üzere ilk etkileşim, etkileşim kalitesinin belirlenmesinde de doğrudan belirleyici olmaktadır. Model ayrıca üye ve liderin tutumlarının bir döngü şeklinde gerçekleştiğini açıklamaktadır. Öyle ki üyenin

tutum ve davranışları liderin tutumunu etkilemekte ve lider bu tutumuna göre üyelere bir dönütte bulunmakta ve bu dönüt de üyenin tutum ve davranışlarını belirlemektedir

Liderler ve performansları yetersiz astların incelenmeleri, atfetme kuramının temelini oluşturduğu gibi lider üye etkileşimi kuramında da önemli bir tutmaktır. Bununla birlikte kişilerin eylemleri ve bu eylemlere yönelik edindiği tutumlarda ön yargıların rolü sadece atfetme teorisinde incelenmez, lider üye etkileşim teorisinde de incelenmektedir (Zel, 2006: 181). Lider üyesinin davranışlarını değerlendirir eğer bu değerlendirmeler olumlu olursa üye ile daha yakın bir ilişki kurarken eğer bu değerlendirmeler sonucu üyeyle ilgili olumsuz izlenimler edinirse, üye ile olan ilişkilerini tanımlanmış rol ve informal bir düzlemde gerçekleştirir. Bu nedenle lider ile üyenin arasındaki etkileşimin kalitesi davranış, davranışın değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucu karar verilen yeni davranış modeli olarak döngüsel bir sürece bağlıdır (Winkler, 2010: 50).

Yukarıda ifade edildiği gibi, lider üye etkileşimi bir örgütte çalışanların bağlı oldukları amirleriyle olan karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan sürece eğilmektedir. Bu sürecin sonucunda liderler ile üyeler arasındaki etkileşimin kalitesi farklı düzeylerde olabilir (Wayne ve Ferris, 1990: 487).

Etkileşimin niteliği, karşılıklı saygı ve güvene dayalı bu nedenle kalite düzeyi yüksek bir ilişki olabileceği gibi, biçimsel rollerin ötesini geçmeyen ve bu rollerin gerektirdiği rutin işleri yapabilmek için sınırlı bir iş birliği şeklinde de olabilir (Bauer ve Graen, 1996; 1539).

Bu evre lider ve üyenin birbirini iyice tanıdığı ve yaptıkları değerlendirmeler sonucu birbirlerine ilişkin kararların verildiği aşamadır. Ancak bu aşamayla lider ve üye arasındaki etkileşim sonlanmamaktadır. Hatta daha da gelişebileceği gibi tamamen farklı bir forma da dönüşebilir. Lider, yapmış olduğu değerlendirmelerin yönlendirmesiyle üyeyi grup içi veya grup dışı olmak üzere konumlandırmış olur. Bu sayede liderin davranışları grup dışı üyelere farklı, kendisini anlayan ve kendisine yakın olarak değerlendirdiği grup içi üyelere farklı olur. Grup dışı üyeler ile olan ilişkileri biçimsel olarak tanımlanmış görevler üzerinden devam etmekteyken grup içi üyeler ile daha gayri resmi ve yakın ilişkiler geliştirmektedir.

2.2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BOYUTLARI

Lider üye etkileşim boyutlarını ele alan ilk majör çalışma Dansereau vd., (1975) tarafından ortaya konulmuştur. Onlarda çalışmalarını Jacobs'un (1970) idarecilik ile liderlik davranışını karşılaştırdığı çalışması üzerine bina etmiştir. Jacobs'un tek bağımsız olarak ele aldığı lider ve üye arasındaki etkileşim yaklaşımını Dansereau ve arkadaşları, yüksek etkileşim ve düşük etkileşim olarak inceledi. Etkileşim düzeyinin ikiye ayrılması, astlar arasında grup içi/grup dışı kategorilerini de oluşturmuştur. Grup dışındaki üyelere liderler bir süpervizör davranışı sergilerken grup içindeki üyelere ise liderlik davranışı sergilemektedir. Ancak tek boyutlu bu çalışmaların aksine lider üye etkileşimi çok boyutlu olarak da ele alınmıştır. Bu boyutlara aşağıda değinilmiştir.

2.2.1. Etki Boyutu

Lider ve üyenin, iş veya profesyonel değerlerden bağımsız olarak kişisel çekicilik temelli karşılıklı beslenen sevgiyi ifade etmektedir. Etki boyutu lider üye etkileşiminde iş odaklı olmaması sebebiyle katılım boyutu kadar etkili olmayabilir. Ancak katkı boyutundan daha etkili olduğu özel durumlar olduğu da bilinmektedir. Diğer bir ifadeyle lider ve üye arasındaki etkileşim bazı durumlarda iş odağından uzaklaşarak duygusal bir zeminde gelişebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Schriesheim ve arkadaşlarının (1998) ortaya koyduğu beğenme boyutu ile benzerlikler taşıyan etki boyutunda tarafların birbirlerine yönelik hissettikleri duygular ve kişisel etkileşimleri ön plandadır. Ancak lider üye etkileşimi iş odaklı ise etki boyutunun rolü yok denecek kadar azdır. Lider ve üye etkileşiminin duygusal temelli olduğu etki boyutu diğer boyutlardan farklı olarak yaş, cinsiyet, eğitim, estetik, konuşma vb. birçok kişisel cazibe unsuruna göre farklılık gösterecektir. Örneğin, kişiler aynı yaş aralığındaki kişiler ile kuracağı duygusal bağ, farklı yaş gruplarıyla kuracağı bağdan daha güçlü olabilir. Yine farklı cinsiyet gruplarındaki tarafların arasındaki etkileşimin daha güçlü olacağı beklenebilir (Chang, 2005).

Sonuç olarak etki boyutuyla yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iş dışındaki etkileşimine vurgu yapılmaktadır. Örneğin aynı dünya görüşüne sahip olma, aynı siyasi partiyi destekleme hatta aynı futbol takımını tutma gibi iş ile ilgisi olmayan ama ortak paylaşılan değerler etki boyutunun en temel kaynaklarıdır. Böylece çalışanın yöneticine

karşı beslediği olumlu davranışlar işe yönelik tutumunu, ciddiyetini ve motivasyonunu artırırken, yöneticide de asta karşı güven hissi oluşacağından onun gelişimine daha fazla katkı sağlama isteği oluşacaktır. Ancak etki boyutunun işletmeler açısından sakınca doğurabilecek sonuçlarına literatürde çok değinilmemiştir. İş dışındaki duygusal bir etkileşime dayandığı için diğer üyeler arasında örgütsel adalet algısını zedeleyeceği durumlar ile karşılaşılabilir.

2.2.2. Katkı Boyutu

Örgütün örtük veya açık hedeflerine ulaşabilmek için lider ve çalışanın işe yönelik çabalarını ve emeklerini ifade eder. (Lee, 2008:672). Liderle olan ikili etkileşiminde, üyeler ortak amaç için doğrudan veya dolaylı şekilde sarf ettikleri işe yönelik faaliyetlerin toplamı, niteliği ile ilgili algılar olarak da tanımlanabilir. Üye, lideri verdiği görevlerden hareketle yorumlarken, lider ise üyenin görevi yerine getirmek için harcadığı çaba ve görevi yerine getirirken gösterdiği ilgi ve özveriye bakarak değerlendirir. Verilen görevleri başarılı bir şekilde tamamlayan üyeler ile aynı performansı göstermeyen üyeler liderler tarafından farklı tutumlar ile karşılaşır. Liderler başarılı üyeler ile daha sık ve kaliteli bir etkileşim içine girmeye meyillidir (Fein vd., 2013). Graen ve Scandura'nın (1987), ifade ettiği rol oluşturma sürecine karşılık gelebilecek katkı boyutunda lider verdiği görevler aracılığıyla astların yetenekleri hakkında fikir sahibi olmakla kalmak aynı zamanda onların gelişimi içinde fırsatlar sunar. Üye ise bu görevlerle liderin kendisi için belirlemiş olduğu rolü öğrenir, değerlendirir. Üyeler daha sonra yaptıkları değerlendirmelere göre liderin kendisi için belirlediği bu rolü ya kabul eder, üstlenir ya da reddeder (Martinko ve Gardner, 1987).

Bu ilişki, tersi yönde de gelişebilir. Yani, her zaman verilen roller ve görevlere göre lider üye etkileşimin kalitesi artmaz aynı zamanda lider üye etkileşimin kalitesi arttıkça da verilen görev ve rollerin de kalitesi ve sıklığı artar. Böylece daha önemli görevleri yerine getirme fırsatı bulan astlar etkileşimi geliştirebileceklerdir (Ba vd., 2010: 1019).

Sullivan, Mitchell ve Uhl-Bien (2003) ise katkı boyutunu sosyal değişim teorisine dayandırarak ilişkisel anlamdaki rolüne dikkat çekmiş ve katkı boyutunu, astın kendisine verilen görevleri yerine getirirken gösterdiği yetenek ve isteklilik olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle katkı boyutu, "İşi iyi yapana iyi iş verilir." felsefesiyle, lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesinin önemli bir etkeni olarak ifade edilebilir. Çünkü

Çalışanların işletmeye sağladığı katkıları değerlendiren liderler bu çalışanların iş ortamlarını iyileştirmeye ve işi yapmasını kolaylaştıracak imkan ve kaynakları sağlama konusunda daha istekli bir tutum sergilerler; onlara daha iyi ortamlarda iş imkanları, görevler ve kaynakları sunma konusunda istekli davranırlar.

Sonuç olarak katkı, tarafların her ikisinin de ortak birer değeri olarak ortaya konulur ve örgütsel amaçların gerçekleştirmesinde katkısı diğerlerine göre fazla olan üyelerin liderler tarafından daha iyi iş fırsatları ve imkânları sunduğu bir etkileşim süreci geliştirir.

2.2.3. Sadakat Boyutu

Lider ile astın birbirlerine bağlılık dereceleriyle ilişkili olan bu boyutta lider ve ye birbirlerinin davranışlarını, karakterlerini ve desteklerini içinde bulunduğu çevrede destekler. Karşılıklı etkileşimin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde çok kritik bir rol oynamaktadır. Bu boyut lidere, üyeye vereceği işlerin türü ve niteliği hakkında yardımcı olmaktadır. Liderler, bağımsız karar almanın ve inisiyatif alınabilecek işleri aralarındaki sadakat düzeyi yüksek olan üyelere verirler (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu durum yöneticilerin yetki devri yaparken astlarında aradıkları en önemli unsurlardan biridir. Çünkü diğer boyutlar, yönetici ile ast arasındaki etkileşimi artırabilse dahi sadakat boyutu kadar taraflar arasında güven tesis etmekte rol stlenmezler.

yenin lidere karşı bağlılık hissetmesi örgüte ve örgütte tanımlanmış görevlerine karşı tutumunu da olumlu yönde etkiler. Verilen işleri isteyerek ve gönüllü olarak yerine getirirler ve kendilerini daha güvende hissederler. Böylece alışanların işletmeye olan katkıları artacaktır (Boies ve Howell,2006: 248).

Bauer ve Graen (1996) bağlılık boyutun lider ye etkileşim sürecinin hem rol oluştırma hem de rol üstlenme aşamalarıyla ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Rol stlenme evresinde lider ve ye karşılıklı olarak çekim özelliklerini değerlendirirler. Eğer bu değerlendirme sonucunda bekledikleri sonuçlara ulaşırlarsa karşılıklı güven ve bağlılığın yerleşik olduğu ikinci evreye geçilebilmektedir. Diğer boyutlardan daha zor elde edildiği için sadakat, liderin daha ayrıntılı olarak incelediği bir süreçtir. Hatta test maksadıyla lider bu süreçte yetki devrine başvurabilir ve astların bağlılıkları hakkında fikir edinebilir.

Sadakat düzeyinin yüksek olması çalışanın uzun vadede gelişimi için yararlı bir durumdur. Çünkü liderler ast ile ilgili edindiği kazanımların devam ettirilmesini sağlamak için kendisine bağlı olduğunu hissettiği astın gelişimine daha istekli davranacaklardır (Dienesch ve Liden, 1986).

2.2.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Lider ve üye taraflarından her birinin örgüt içinde veya dışında sahip olduğu saygınlık düzeyi, karşı tarafta oluşturduğu saygınlık hissine profesyonel (mesleki) saygı boyutu olarak ifade edilir. Kişinin iş ile ilgili veya ilgisiz kariyerinde sahip olduğu deneyim, insanlar arasında o kişi hakkında dilden dile dolaşan hikâyeler, kişinin almış olduğu prestijli ödüller, profesyonel saygının gelişmesinde sıralanabilecek başlıca faktörlerdir. Öyle ki kişi bu türden bilgileri önceden edindiği takdirde kişiyi tanımadan dahi bu yönde profesyonel saygı oluşabilmektedir. (Dionne, 2000: 6). Diğer bir ifadeyle tarafın gerçek kişiliği ve davranışlarından bağımsız olarak başka insanların algılayıp aktardığı ve aktarırken de yüksek bir yere konumlandığı kişiliğine karşı da taraflarda bir saygı hissi oluşturabilmektedir. Bunun dışında lider ve çalışan arasındaki kişisel deneyimler ve birbirlerine karşı tutumları da profesyonel saygının belirleyicisi olabilmektedir (Erkuş, 2011).

Literatürde profesyonel saygının nasıl oluşabileceği konusunda birçok noktaya dikkat çekilmiştir. Örneğin, örgüt içi/örgüt dışı ün ile oluşabilir, kişisel deneyimlerle oluşabileceği gibi başkalarının deneyimleri ile oluşabilir, tanıştıktan sonra veya önce oluşabilir, gerçek kişiliğe yönelik olabileceği gibi başkalarının yorumlarının zihinde oluşturduğu algılanan kişiliğe yönelik de olabilir. Bunun gibi birçok etkene bağlı olarak profesyonel saygının nasıl oluşacağı konusu oldukça geniş bir açıyla ele alınmış. Ancak “Profesyonel saygı yitirilebilir mi? veya nasıl yitirilir?” konusunun üzerinde çok durulmamıştır. Örneğin taraflardan birisi diğerine karşı daha önceki duyumlardan, başka insanların yorumlarından, kazandığı ödüllerden hareketle profesyonel saygı duyabilir. Ancak bu şekilde oluşan saygının tarafların kişisel olarak etkileşime geçtiklerinde devam etmesinde bazı pürüzler çıkması beklenebilir. Çünkü taraflardan birinin diğerine bu şekilde kişisel deneyimi olmadan edindikleri saygı aynı zamanda beklentilerini de yükseltecektir. Kişisel olarak etkileşime geçtiklerinde de beklentilerin yüksek olması sebebiyle kişiyi değerlendirmesi çok daha titiz ve detaycı olacaktır. Böylece,

deneyimleriyle tanıdığı gerçek kişilik ile zihninde konumlandığı kişilik arasında negatif yönde bir fark görmesi halinde mesleki saygısını yitirebilir hatta tam tersi bir hissiyat edinebilir.

2.3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Lider ve üye arasındaki ilişkiyi etkileşimsel bir zeminde ele alan bu teori, çalışanlar arasında grup içi grup dışı gibi sınıflama getirmektedir. Etkileşim kalitesinin yüksek olduğu üyeler, liderler tarafından daha fazla desteklenip ödüllendirilirken etkileşim kalitesinin düşük olduğu grup dışı üyeler ise liderlerin resmi ve prosedürel tutumlarıyla karşılaşır. Bu da eşitlik teorisini savunanlarca eleştiri konusu olmuştur (Erdoğan, 2014). Ayrıca bu durumun yol açacağı diğer bir problem ise çalışanlar arasında örgütsel adalet açısından kaygılar oluşturacağından çalışanlar arasında yıkıcı rekabete yol açabilir.

Lagace ve arkadaşları (1993) yaptıkları araştırmada grup içi üyelerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu rol fazlalığı, rol eksikliği rol çatışması gibi rolleriyle ilişkin stres düzeyleri daha düşükken grup dışı üyelerin ise tanımlandıkları rollerinden şikâyet etme ve rahatsızlık duyma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanın organizasyon içindeki saygı duyulan bir varlık olup olmadığını araştırır ve lider üye etkileşim sürecinin kalitesiyle yakından ilgilidir. Etkileşim kalitesi yüksek olduğu durumlarda saygın ve açık ilkeler çalıştırıldıklarını düşünür. Ancak grup içi üyelerinin elde ettiği kazanımları gören grup dışı üyeler adaletsizlik olarak algılayabilir (Murphy vd., 2003). Ayrıca, uzak grup üyeleri liderler tarafından çok tanınmayacağından kendilerine uygun olmayan görevler alacağından motivasyonları ve performansı düşebilir (Wech, 2002). Lider üye yaklaşımının her zaman grup dışı üyeler açısından dezavantajı yoktur. Grup içindeki üyeler içinde sakıncalarını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalara göre, lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi çok yüksek olduğu takdirde liderler asttan daha fazla taleplerde bulunur. Bu talepleri karşılama sorumluluğunu hisseden çalışanlar daha fazla stres yaşayacaktır. Bu anlamda yakın üyeler, daha mesafeli seviyedeki çalışma arkadaşlarına göre daha fazla strese maruz kalmaktadırlar. Bu durum; astların, liderlerinin beklentilerini karşılamak için katlandıkları aşırı baskı ve sorumluluktan ortaya çıkmaktadır (Harris ve Kaçmar, 2006).

Liderin işletme genelindeki genel profili etkileşim içinde bulunduğu ast ile olan ilişkisini de etkileyecektir. İşletme için önemli rollere sahip ve diğer liderlerle sağlıklı bir iletişimi bulunan liderler bu avantajını astına yansıtır. Buradan sağladığı kaynakları astıyla paylaşır. Ancak aynı durumun tersi de geçerlidir. Liderler ve astlar arasındaki bu etkileşim astların diğer liderlerle olan ilişkilerini zayıflatacaktır. Bu durumun organizasyonun atmosferine ve verimliliğine olumsuz yansımaları olacaktır. Ayrıca organizasyon içinde güçlü bir role sahip olmayan astın lider üzerinden elde edeceği kaynaklardan mahrum kalacağı için örgütsel amaçlara ulaşmak için extra özveriyle çalışmayacaktır (Erdoğan, 2014). Bunlara ilave olarak lider ile ilişkilerini geliştiremeyen astların örgütten ayrılma eğilimleri artacağından işgören devir hızının artacağı ifade edilmektedir (Borchgrevink, Franklin, Boster, 1997). Sonuç olarak lider üye etkileşiminin hem üye hem lider hem de örgüt açısından birtakım sakıncalara neden olduğu için eleştiriye açıktır. Lider üye etkileşimi teorisinin bu eleştirilere cevap veremediği halde çok dikkate almıyor gözükmesi de ayrı bir eleştiri konusudur. Buraya kadar lider üye etkileşiminin pratikteki eleştirilere yer verilmiştir. Ancak teoriyi kuramsal olarak eleştiren çalışmalarda bulunmaktadır.

Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999) teoriyi açık bir şekilde tanımlanıp tarif edilmemiş olması ve zamanla nasıl geliştirileceğinin muğlak olması gibi yönlerden eleştirmişlerdir. Yukl' da (2006) bu görüşü destekleyerek lider ve üye arasındaki değişimin, kuramın varsaydığından daha karmaşık olduğunu ve yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini ifade etmiştir. House, Javidan, Dorfman ve Sully (2006) başka bir yönden ele alarak teorinin kültürler arası düzlemde yetersiz kaldığını ve farklı kültürlerle göre yeniden modellenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Law, Wong, Wang ve Wang, 2000; Altman, Bournois, Rojot ve Han, 2008; Chen, Friedman, Yu, Fang ve Lu, 2008, lider üye etkileşimini çin kültürüne uyarlamışlardır. Bu anlamda kuramsal zemini sağlamlaştırmak için farklı kültürlerle yönelik de modeller kurgulanmalıdır. Ayrıca lider üye etkileşiminin grup içi üyeler açısından da olumsuz sonuçlar doğurduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Judge ve Ferris, 1993; Deluga ve Perry, 1994; Graen, Anderson, ve Shivers, 1996; Yu ve Liang, 2004). Bu istenmedik sonuçlar, görmezden gelinemeyeceği için kaynaklarına dair kuramsal bir açıklama gerekmektedir (Şirin, 2012).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ DAVRANIŞ VE BOYUTLARI

3.1. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

Yenilikçi davranış Janssen (2000) tarafından örgütün, grubun veya kişisel performansın iyileştirilmesi amacıyla bireyin yeni bir fikri ortaya atması, tanıtması, yayması ve uygulaması süreci olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, yenilikçi davranışın, fikrin üretilmesi tanıtılması ve gerçekleştirilmesi olmak üzere üç temel görev üzerine odaklandığını ifade etmektedir. Yeni bir fikrin üretilmesi yaratıcılıkla doğrudan ilişkilidir ve sanki yeni bir fikir üretmekle yenilik süreci tamamlanmış gibi düşünülür. Oysa yaratıcılık yeni bir fikir üretmek için çok temel bir koşuldur ama yeni bir fikir yenilik sürecinin henüz ilk aşamasıdır. Bu durum, yaratıcılığın yenilik üretmek için tek başına yeterli olamayacağını açıkça ortaya koymaktadır. Anderson vd., (2004) yaratıcılık ile yenilik arasında kavramsal farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Yaratıcılık sayesinde üretilen yeni fikirler ancak uygulandığında yenilik olmuş olur. Böylece yaratıcılığın yenilikten önce geldiği söylenebilir. Fikrin üretilmesi aşaması bireysel düzeyde problemin tanımlanması, ifade edilmesi ve çözülmesi ya da belirlenmiş fırsatların geliştirilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Messmann ve Mulder, 2012). Fikrin tanıtılması ise potansiyeli olan faydalı bilgilerin uygulanabilmesi için paydaşlara satılması veya desteklenmesi konusunda onların ikna edilmesi sürecidir (Gupta ve Singh, 2015). Bu süreç de en az ilk süreç kadar meşakkatli ve yaratıcılık gerektiren bir süreçtir. Çünkü paydaşların ikna olabilmesi için fikrin pazarlanması yönünde yaratıcı çözümler geliştirilmelidir. Ancak bu süreçte ilk aşamadan farklı olarak fikrin derlenip toplanması ve ifade edilmesi için eğitimin gerekliliğinden bahsedilebilir. Son aşama olan fikrin gerçekleştirilmesi ise test edilme planlaması, uygulanması ve bir kazanıma dönüşebilmesi için start verilmesi gibi süreçleri içerir (Janssen, 2000).

Yenilikçi davranış; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde gerçekleştirilebilir. Bireysel düzeydeki yenilik örgütte çalışan takımlarda gerçekleştirilecek yeniliklere öncülük edebilir. Bu yüzden bireysel yenilik en az örgütsel yenilik kadar önemli bir konudur. Fikirler üretildikten sonra paydaşlarca değer görebilmesi için etkili bir şekilde tanıtılması gerekmektedir (Gupta ve Singh, 2015). Takım ve örgüt düzeyinde yenilik geliştirilmesi

için iş birliği ve güçlü iletişim gerekmektedir. Bu durumda da liderin rolü yadsınamaz bir önem arz etmektedir.

3.1.1. Yenilik Kavramı ve Yenilik Türleri

Amabile, Conti,,Coon, Lazenby ve Herron’ nin (1996) ifadesiyle işletmelerde daha öncesinden ortaya konulmamış fikirlerin geliştirilmesi ve başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi olarak tanımlayabileceğimiz yenilik kavramı latince “innovare” kelimesinin dilimizdeki karşılığıdır. Her ne kadar literatürde bu kelime dilimize “inovasyon” biçimiyle de çevrilmiş ve bazı akademisyenler tarafından yenilik ile inovasyonun farklı kavramlar olduğu ifade edilmişse de bu çalışmada her iki kavram da aynı anlamda değerlendirilmiş ve “yenilik” ifadesinin kullanılması tercih edilmiştir. Yenilik, sadece yeni fikir, ürün veya süreçlerin ortaya konulması değil aynı zamanda var olan ürün ve süreçlerin geliştirilmesi olarak algılanmalıdır (De Leede ve Looise, 2005:108).

Yenilik kavramı, Schumpeter (1939:81) tarafından “ Üretime yönelik yeni yöntemlerin bulunması” olarak ifade edilmiştir. Schumpeter yeniliğe ticarileştirilme koşulunu ekleyerek kavramsal çerçevesinin oluşturulmasında büyük katkı sağlamıştır. Benzer şekilde, Robbins ve Coulter (2002) da yeniliği, yaratıcı bir fikrin iktisadi bir karşılığı olan ürünlere dönüştürülmesi gibi Schumpeter’i destekler nitelikte tanımlamıştır.

Yenilikle ilgili yapılan tanımların ortak temasının yeni bir şey olduğu görülmektedir. Yeniliğin yeni bir şey olduğu konusunda fikir birliği varsa da yeniden ne anlaşılması gerektiği tartışma konusudur. Örnek verilecek olursa; yenilik, yeni olan herhangi bir fikir, bir eylem ya da herhangi bir şey olarak tanımlanmış ve bunu da niteliksel olarak hâlihazırda mevcut olandan farklı olmasıyla açıklanmıştır. Ancak birçok araştırmacı yeni bir düşünce ya da eylemin yenilik olarak kabul görmesinin ve yeni olmasının bir başına yetersiz kalacağını ifade etmişlerdir. Yeni olmasının yanı sıra aktüel yaşamda da bir karşılığının olmasını yani pratik bir fayda yaratmasını savunmuşlardır. Robertson (1967: 14-17) başta olmak üzere birçok araştırmacı bir fikrin ya da bir davranışın yenilikçi olarak kabul edilebilmesi için yeni olmak ile beraber sosyal hayatta işlevsel bir hale getirilebilmesi gerekliliğinin altını çizmektedir.

Mohr (1969:111-126) ise yeniliği yeni bir mal/hizmet veya proses olabileceği gibi mevcut mal/hizmet veya proseslerde yeni olarak kabul edilebilecek geliştirmeler olarak

da ifade ederek yeniliğe ikinci bir boyut eklemiştir. Rogers (2003: 134) yenilik kavramına algılama boyutunu dahil etmiş ve yeniliğin yenilik olarak tanımlanabilmesinin nasıl algılandığına bağlı olduğunu ifade etmiştir. Rogers' a göre yenilik sadece yeni herhangi bir şey olması ve uygulayanlarca ilk kez tecrübe edilmiş bir şey olması gerekmez, yeni bir şeymiş algısı uyandıran tüm fikir ve pratikler yenilik olarak değerlendirilebilir.

Bazı araştırmacılar tarafından yenilik bir değişim süreci olarak görülmüş, işletmeye ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevreye yeni olan değişimin yerleşmesi olarak tanımlanmıştır (Thompson 1965: 20). Böyle tanımlanmasında yeniliğin işletmelerde ve birimlerinde değişimin tetikleyici faktör olarak yatmaktadır. Yenilik bilimsel bir buluştan daha öte işletmelerde yapısal veya prosedürel düzeylerde etki gösteren bir sosyal bir değişim süreci olarak görülmektedir. Bu noktada tüm değişimler yenilik olarak kabul edilebilir mi sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Değişimin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için bu değişim sürecine bilinç ve irade eşlik etmelidir. Kendiliğinden veya doğal nedenler ile olan değişimler yeni prosedürler ve yöntemlere olan ihtiyacı ortaya çıkarsa da yenilik olarak kabul edilemez. O'Sullivan ve Dooley (2009:3) ise yenilik ve değişimi şöyle ayırt etmektedir: Değişimin sonucunda olarak pozitif ya da negatif çıktılara ulaşılabilir ama yenilik olumlu çıktılar hedeflediğinden olumsuz sonuçlara neden olan uygulamalar yenilik olarak kabul edilmemektedir.

Değişim ve yenilik konusu incelendiğinde şöyle bir değerlendirme yapılabilir: Yenilik tanımları içerisinde geçen değişim, en başta işletmeleri tercih eden müşterilere artı bir değer sağlayan, işletmenin iç süreçlerinde kullandığı teknolojilerden, çalışma prensip ve prosedürlerine olumlu katkı yapan ve iş yapma modellerini geliştiren değişimleri ifade etmektedir.

Yenilikle ilgili diğer bir yaklaşımın da yeniliğin bir ihtiyacın tespit edilmesinden, bu ihtiyacı karşılayacak argümanların belirlenmesi, bunların üretilmesi ve uygulanması en sonunda da ihtiyacın karşılanmasına kadar devam eden süreç olduğudur. Damanpour (1911: 528) yeniliği dışsal kaynaklardan elde edilmiş, işletme içi dinamiklerden sağlanmış ve örgüt yapısında yeni olarak değerlendirilebilecek prosedür, proses veya mal ve hizmetlerin benimsenmesi süreci olarak tanımlamıştır. Yeniliğin sosyal ve iktisadi bir değer yaratan bir işlevinin olduğu yaygın şekilde kabul edilen bir görüştür. Yenilik ulusal anlamda ekonomik büyüme için kilit bir rol oynamaktayken örgüt çapında

düşünüldüğünde ise örgütsel atmosfer, operatif etkililik, iş şartlarının iyileştirilmesi ve benzeri birçok anlamda yaşamsal bir önem taşımaktadır (Drucker, 2003: 143-145). Yenilik, iç piyasalara hareketlilik getireceğinden işletmelere ulusal ve uluslararası platformlarda yeni ticari fırsatlar sağlamaktadır. Yeniliği üretme kararı işletmenin olabilir ama uygulayıcıları çalışanlar olacağından çalışanların yeniliğe tutumları yeniliklerin başarıya ulaşması için çok etkilidir. Çalışan için iş ne anlama geliyor sorusunun yanıtı, aynı zamanda çalışmanın işletmenin yenilikçi süreçlerinde gönüllü olarak dâhil olma ya da olmama veya dâhil olurken bu yeniliğin yayılmasında etkililiğinin de yanıtı olacaktır.

3.1.2. Yenilikçi Davranışın Boyutları

Yenilikçi davranışın boyutlarıyla ilgili literatürde ortak bir görüş bulunmamasına rağmen Kleysen ve Street' in (2001), yenilikçilik kavramına yönelik alanyazını taraması sonucu 289 davranış kalıbı belirlemiş daha sonra benzer davranışların birleştirilmesi sonucu 242' ye indirmiştir. Son olarak da bu davranış kalıplarını kategorize ederek 5 kategoride ele almıştır. Bunlar: Fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme-savunma ve uygulamadır. (Kleysen ve Street, 2001). Dorenbosch, Van Engen, ve Verhagen (2005) ve De Jong ve Den Hartog (2010) yaptıkları çalışmalarla yenilikçi davranış dört boyutta ele alınmıştır. Bu boyutlar, fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikrin gerçekleştirilmesi olarak sıralanabilir.

İşletmelerin, politikalarını daha yenilikçi bir iklimde geliştirmeleri çalışanların da yenilikçi davranış sergilemeleri teknolojik çevrede yaşanan gelişimleri ile çok daha önemli hale gelmiştir. Rekabetçi avantaj elde etmek edebilmek ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için işletmeler yenilikçi davranış konusuna daha fazla önem vermeye başlamışlardır (Çalışkan, 2013).

Mal, hizmetlere ve süreçlere ilişkin yeni fikirlerin üretilme süreci olarak tanımlanana yaratıcılıkla yeni iş davranışı yakından ilgilidir. Yenilikçi çalışma davranışının yapısı, yaratıcılıkla yakından ilişkilidir. Yaratıcılık, ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (De Jong ve Hartog, 2007). Ancak var olan yapılar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Yaratıcılıktan farklı olarak, yenilikçi davranışın açıkça bir çeşit yarar sağlaması amaçlanmaktadır. Daha net biçimde

uygulanmış bileşene sahip olması ve çıktıya neden olması beklenir. Yaratıcılık, yenilik sürecinin başlangıcındaki en belirgin yenilikçi davranışın önemli bir bileşeni olarak görülmüştür. Sorunların ve performans boşluklarının farkına varıldığı zaman, yenilik ihtiyacı algılandığında fikirler buna bir cevap olarak üretilmektedir (De Jong ve Hartog, 2007).

Birçok yenilikçi davranış ölçeklerinde, genellikle yenilik sürecinin farklı aşamalarına bağlı olan çeşitli boyutlar arasında ayırım yapılmıştır. Örneğin, Scott ve Bruce (1994), yenilikçi çalışma davranışını çok kademeli bir süreç olarak ele almıştır. Kanter'in (1988) yaklaşımını geliştiren Scott ve Bruce, yenilikçi davranış ile ilgili fikir üretme, koalisyon kurma ve uygulama olarak isimlendirilen üç aşama şeklinde özetlemiştir. Bireysel yenilik sorunların tanımlanması ve fikir veya çözümlerin üretilmesi ile başlamakta sonrasında, fikir için sponsorluk aramakta ve koalisyon kurulması yoluyla destek almayı denemektedir. Son olarak, yenilikçi birey fikrin uygulanmasına katkıda bulunmaktadır. Örneğin, yeniliğin bir modeli veya prototipinin üretilmesi veya farklı yollarda fikrin yürütülmesi üzerine çalışılması gibi (Scott ve Bruce, 1994; De Jong ve Hartog, 2007).

Yenilikçi davranışın boyutları, birer düzey olarak değerlendirilirse her bir düzeyde yenilikçi davranışı etkileyen farklı unsurlar görülecektir. Bu unsurlar etkileri bakımından olumlu olumsuz olarak ifade edileceği gibi düzeyleri bakımından ise birey bazında, işletme bazında ve iş bazında olmak üzere üç grupta sınıflandırılabilir. Çalışanın işletmedeki pozisyonu ve görevi ne olursa olsun onun yenilikçi davranışı sergilemesi işletmeyi değişimi ve yeniliği yönetme dolayısıyla pazarda rekabet edebilme gücünü artırma konusunda önemli rol oynamaktadır. Çalışanların yenilikçi davranışı işletmeyi etkileyeceği gibi işletmenini yeniliğe bakış açısı da çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinde belirleyici rol oynamaktadır. Yenilikçi davranışın diğer bir öncülü ise iştir. İşin yapılış biçimi ve doğası ile ilgili etmenler yenilikçi davranışları kolaylaştırabildiği gibi zorlaştırabilmektedir. Yenilikçi davranışın bu öncüllerinde yer alan özellikler olumlu ve olumsuz olarak sınıflandırılarak Tablo 8' de ifade edilmiştir.

Tablo 8. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler

	Birey	İşletme	Sektör
Olumlu	✓ Güdüsöl faktörler	✓ Dönüşümcü liderlik tarzı	✓ Otonomi
	✓ İş tatmini	✓ Yenilikçi örgütsel iklim	✓ Kararlarda bağımsızlık
	✓ Esneklik	✓ Organik örgüt yapısı	✓ İşin zorluğu
	✓ Değişime açıklık	✓ Açık strateji	✓ Hızlı değişim
	✓ Karıyer düzeyi	✓ Amaç birlikteliği	
	✓ Öz disiplin	✓ Takımın desteği	
	✓ Azimli davranış	✓ Yüksek LÜE kalitesi	
	✓ Risk alma eğilimi	✓ Takım büyüklüğü	
	✓ Belirsizliğe tolerans	✓ Yatay örgüt hiyerarşisi	
	✓ Uzmanlık	✓ Adil ödöl sistemi	
	✓ Teknik beceri		
	✓ Analitik zeka		
	✓ Bilişsel kapasite		
	✓ Dışadönüklük		
Olumsuz	✓ Özgüven eksikliği	✓ Otokratik liderlik tarzı	✓ Zaman baskısı
	✓ Toplumun cinsiyet algıları	✓ Mekanik örgüt yapıları	✓ Aşırı iş yükü
	✓ Bilgi yetersizliği	✓ Muhazakar örgütsel iklim	✓ Rol belirsizliği
	✓ Değişime direnç	✓ Mobbing	✓ Statik yapıda olması
	✓ Aşırı konfor düşkünlüğü	✓ Düşük LÜE Kalitesi	✓ Kökleşmiş kalıpların bulunması
	✓ Dış odaklılık	✓ Kaynak yetersizliği	
		✓ Kaynaklara erişimin zorluğu	
		✓ Dikey örgüt hiyerarşisi	

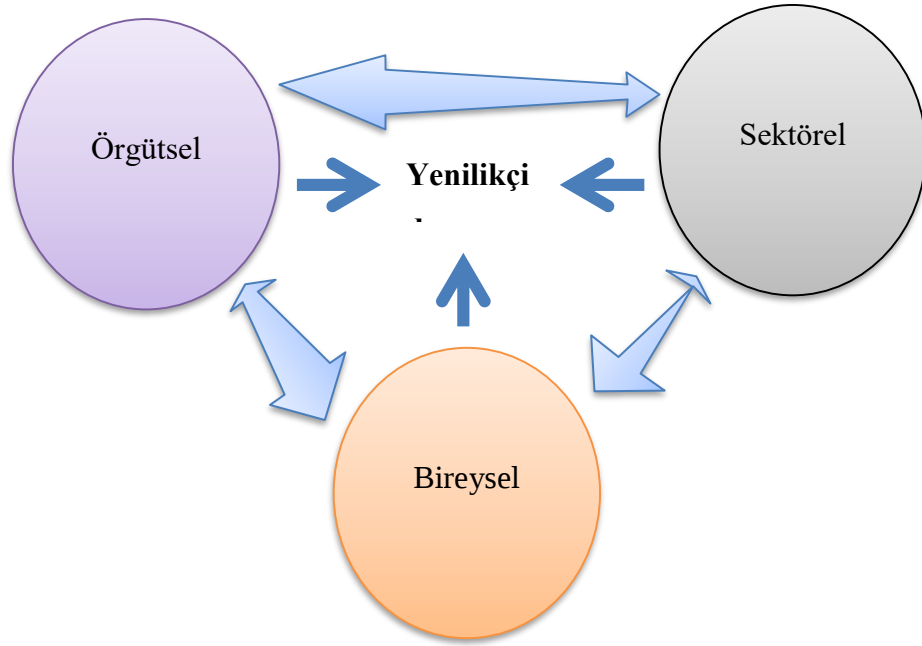
Kaynak: Amabile vd., 1996 Unsworth vd., 2000; Eren ve Gündüz, 2002; De Jong ve Den Hartog, 2007; Parzefall vvd., 2008; Sönmez, 2011 çalışmalarından derlenmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere bireysel unsurlar arasında personelin motivasyon durumu, işten tatmin olması gibi işe yönelik etmenler olduğu gibi işinde uzman olması bilişsel kapasitesi, öz disiplin, analitik zeka gibi kişilik özelliklerinden yenilikçi davranışı olumlu etkilemektedir. Sosyal hayat içinde edinilen davranış ve alışkanlıkların bütünü olarak tanımlanabilecek kişilik ile ilgili yapılan sınıflandırmalardan en bilineni beş faktör kişilik modelidir. Bu faktörlerden dışa dönüklük faktörü, diğer çalışanlarla kolay ve güçlü iletişim kurmaya olanak verdiği için yenilikçi fikirlere destek bulma ve insanları yeniliğe ikna etme gibi konularda etkili olduğu düşünülmektedir (Micheal, O'Relly ve Charles (1997). Çalışanın iç dengesiyle ilgili olan duygusal denge ve iş birliği ve başkalarıyla

beraber çalışmaya isteklilik anlamına gelen uyumlu kişilik tipleri ise özellikle yeni fikirlerin yayılması konusunda destekleyici bir rol oynamaktadır (Bysted, 2013). Sorumluluk boyutu ise kişinin işi ile ilgili kendisine edindiği görev bilincini ifade etmektedir. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında yeni yol ve yöntemleri araştırıp bulmayı görevlerinin arasında kabul ettiğinden özellikle yenilikçi fikirlerin üretilmesi ve gerçekleştirilmesi aşamalarında sorumluluk bilinci gelişmiş çalışanlar, işletmeler açısından aranan kişilik tipleridir. Yenilikçi davranışı etkileyen diğer kişilik özellikleri arasında analitik zekâ, yaratıcılık, meraklı olma, açık fikirlilik gibi özellikler sayılabilir.

Yine eğitim düzeyi de yenilikçi davranış üzerinde etkili olabilmektedir. Eğitim ile çalışanların bilgi düzeyleri, uzmanlık alanları, bilişsel kapasiteleri artmakta bu ise kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve bu sayede yenilikçi davranışlar sergileyebilmektedirler (Kör, 2015). Örgütlerde çalışanların kişilik özellikleri ile örgüt kültürünün uyumu yenilikçilik açısından çok olumlu sonuçlar verecektir. Çünkü örgütlerin kültürleri çalışanların bireysel yenilikçilik düzeylerini etkilediği gibi çalışanların bireysel yenilikçi davranışları da örgütsel kültürü etkilemekte ve politika ve stratejilerinde belirleyici olabilmektedir. Çalışanlar yenilikçi davranışlar sergilerken kullandıkları becerileri ile işletmelerin sorunlarını çözmek için yeni yöntemler geliştirebilirler. Bu bağlamda işletmelerinde yenilikçiliğe karşı tutumunu etkileyebilir ve daha yenilikçi uygulamaların ve politikaların daha yaygın hale gelmesini sağlayabilir (Tınaz, 2009:114). Kişilik özellikleri yenilikçi davranışların sergilenmesinde önemli bir bireysel faktördür ancak tek başına yeterli değildir. Bu özelliklerin yenilikçi davranış olarak çıktıya dönüşmesi için motive edilmesi, cesaretlenmesi ve isteklendirilmesi gerekmektedir. Bireyin motivasyon düzeyi yüksek olması halinde; yenilikçiliğe uygun olan potansiyel özelliklerinin ortaya çıkarabileceği, proaktif davranabileceği, sorunlar karşısında yaratıcı çözümler bulabileceği, işletme amaçları doğrultusunda risk alabileceği ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yenilikler yapmaya daha meyilli olacağı düşünülmektedir (Johansson, 2007:165).

Bu faktörlerin üstünde bunları yönlendiren genel çevre yapısı yani tüm faktörlerin içinde yer aldığı toplumsal kültürün de yeniliğe bakışı yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında oldukça önemli bir rol oynayabilir.



Şekil 7. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler Arasındaki Etkileşim

Şekil 7’de sadece değişkenler arasındaki etkileşim değil aynı zamanda okların boyutuyla etkileşimin boyutu ifade edilmek istenmiştir. Örneğin; bireysel faktörler ile örgütsel faktörler arasında etkileşim vardır ancak örgütsel faktörlerin bireysel faktörleri etkileme gücü, bireysel faktörlerin örgütsel faktörleri etkileme gücünden fazladır.

3.1.3. Yenilikçi Davranış ve Liderlik

Liderler daha doğru ifadeyle liderlerin çalışanlara yaklaşımı çalışanların yenilikçi davranış sergilemelerinde anahtar rol oynamaktadır (Denti ve Hemlin, 2012). Önceki araştırmalar liderlik tarzlarının yenilik üzerinde farklı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir. Basu ve Green (1997) Amerika Birleşik Devletleri’nde 500 kişilik bir örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile yenilikçi davranış arasında negatif bir ilişki saptadılar. Turunç, Çelik, Tabak ve Kabak (2010) ise Türkiye’de finans sektöründe yaptıkları araştırmada liderlik tarzları ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamadı. Ancak bazı araştırmacılar dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranışa etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Hyppia ve Parjanen, 2013; Henker, Sonnentag, ve Unger, 2014; Craig, 2015). Bu çalışmalar ile araştırmada aracı değişken olan LÜE ve bağımlı değişken olarak yer alan yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin böyle

bir araştırmaya konu olup olamayacağı sorusuna teorik kanıtlar verilmesi amaçlanmıştır. Aşağıdaki tabloda liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar özetlenmiştir.

Tablo 9. Liderlik ve Yenilikçi Davranışı İnceleyen Çalışmalar

Liderlik Teorisi	Yazar/Yıl	Bireysel Yenilik	Örgütsel Yenilik
Etkileşimci Liderlik	Wu ve Lu/2012		Pozitif Etkiler
Dönüşümcü Liderlik	Aryee vd., /2012	Pozitif Etkiler	
Dönüşümcü Liderlik	Basu ve Green/1997	Güçlü negatif etkiler.	
Dönüşümcü Liderlik	Chen vd.,/2013	Yenilik iklimini etkilemesi sayesinde dolaylı etkiler	Anlamlı bir etkisi yoktur.
Dönüşümcü Liderlik	Craig/2015	Pozitif yönde etkiler	
Dönüşümcü Liderlik	Hyppia ve Parjanen/2013	Yaratıcılık üzerinden dolaylı etkiler.	
Dönüşümcü Liderlik	Henker vd., /2014	Yaratıcılık üzerinden dolaylı etkiler.	
Dönüşümcü Liderlik	Noruz vd.,/2013		Pozitif etkiler
Dönüşümcü Liderlik	Turunç vd.,/ 2010	Anlamlı bir etkisi yoktur.	
Dönüşümcü Liderlik	Wu ve Lu /2012		Takım birliği üzerinden dolaylı etkiler

Yenilik üretmek isteyen liderler, takım dinamiklerini kontrol etmekte kültürel farklılıklardan ve iletişim ile ilgili bazı zorlukları deneyimleyebilirler. Bazı araştırmalar çalışanların liderler tarafından uygun ve kolaylaştırıcı bir zemin sağlanmaması halinde fikirlerini ortaya koymaya çok gönüllü olmadıklarını ortaya koymuştur (El Ani, Horspool ve Bligh,, 2011). Avolio, Sosik, Kahai ve Baker' e (2014) göre liderler ile üyeler arasında kaliteli bir etkileşimin sağlanması liderin farklı durumların gerektirdiği farklı liderlik tarzlarını sergileyebilme kabiliyetini göstermesine bağlıdır. Etkileşimci liderlik ortak amaç doğrultusunda lider ve üyeler arasında rasyonel bir pazarlığa dayanırken dönüşümcü liderlik ise güven ve iş birliğinin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır (Eisenbeiss ve Boerner, 2010). Hangi durumlarda hangi liderlik tarzının işlevsel olacağı ise çalışanların sahip olduğu iş değerlerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin; başarıma ve sosyal değerleri yüksek olan çalışanlar için dönüşümcü liderliğin etkili olacağı düşünülürken maddi ve güvence gibi değerlere önem veren çalışanlar için ise etkileşimci liderlik etkili olabileceği düşünülmektedir.

3.2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞİŞKENLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.2.1. Otel İşletmelerinde İş Değerleri

Otel işletmeleri, hizmet endüstrisinde yer alan ve emek yoğun olan turizm sektörünün tam merkezinde yer alan unsurlardır. Turizm sektörünün emek yoğun olması, otel işletmelerinde insanlar arasındaki ilişkileri daha yoğun ve karmaşık hale getirmektedir. Bu yoğun ve karmaşık ilişki sistemi beraberinde ahlaki ve etik problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu ahlaki problemlerin ortaya çıkmasında çalışanların iş değerleri de rol oynamaktadır.

Otel çalışanlarının ahlaki tavır sergilememeleri sektörün imajını zedelemekle birlikte, işletmeyi de rakip işletmeler ile rekabet edemez hale getirebilir (Ünlüöner ve Olcay, 2003). Bu nedenle, çalışanların iş değerleri otel işletmeleri açısından sadece yönetsel bir konu olmanın ötesinde rekabet edebilme kapasitesinin de belirleyicisidir. Çünkü otel işletmelerinin ziyaretçi sayısını artırmak ve gelen ziyaretçilerin tekrar kendilerini tercih etmelerini sağlamak, karlılıklarını sürdürebilmek için sundukları hizmetler ile müşterilerini tatmin etmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerin bu yükümlülüklerini yerine getirebilmesi büyük oranda işgörenler ile ilişkilidir. İşgörenlerin müşterilere karşı olumsuz tavırlarının otel işletmelerine dönüşü sadece müşterileri kaybetmekle değil özellikle bu tavırlar etik sorunlar içeriyor ise yasal problemlerle yüzleşmelerine ve tazminat gibi mali bedellere katlanmalarına neden olabilir (Tavmergen, 2000: 27).

Otel işletmelerinde çalışan personel, müşterilere sunduğu hizmetlerde ve onlarla iletişim becerilerinde ortalamanın üstünde bir standart oluşturmalıdır. İş değerleri ve davranış bu yönüyle otel çalışanları için en kritik faktörlerdendir. Çalışanların iş değerleri onların davranışlarına müşterilere yaklaşımlarına örgüt içindeki ilişkilerine etki edeceğinden otel işletmelerinin imajı ve örgüt kültürü açısından çok önemlidir (Richardson, 2008).

Getz'e (1994) ve Kuşluvan ve Kuşluvan'a (2000) göre otel işletmelerinde iş değerlerini etkileyen birkaç faktör vardır. Bunlar; İşin doğası, çalışanların içinde olduğu jenerasyon, yönetim tarzı gibi faktörlerdir. King, B., Mckercher, B. and Waryszak, R. (2003) Hong Kong ve Avustralya'da yaptığı çalışmada katılımcıların yarısından

fazlasının bu sektörde isteyerek çalışmadığı ve stajyerlerin de stajdan sonra başka bir işte çalışmayı istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Ülkemizde de otelcilik sektöründe çalışanların önemli bir kısmı işlerini asli işleri olarak görmemekte, sadece hayatlarını devam ettirecek ve sürekli bir iş bulana kadar para kazanma aracı olarak görmektedirler. Çalışanların otelcilik sektörüyle ilgili bu olumsuz tutumları onların iş değerlerini de etkilemektedir. Kişisel olarak sahip olduğu ve daha ahlaki normlar üzerine kurduğu değer sistemi ile geçici olarak gördüğü bu sektörde çalışırken taşıdığı değerler ile örtüşmeyebilmektedir. Blomme ve arkadaşları (2013) ise örgüt kültürü ile iş değerleri arasındaki etkileşime vurgu yaparak turizm sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmelerinde bu iki faktörün birbirleriyle olan uyumu ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir.

Sonuç olarak, iş değerlerinin emek-yoğun bir sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinin başarısında etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların turizmde çalışmayla ilgili tutumlarına bakılarak çalışanların özellikle dışsal değerlere önem verdiği söylenebilir. Bu durum, çalışanın kıdemine ve işletmede çalıştığı pozisyona göre farklılık gösterebilir.

3.2.2. Otel İşletmelerinde Lider – Üye Etkileşimi

Literatürde LÜE'yi otel işletmelerinde araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Testa (2002) yaptığı araştırmada otel işletmelerinde aralarında yüksek iletişim bulunan yöneticiler ve astlar arasında karşılıklı güven sağlandığı ve otel çalışanlarında yüksek düzeyde memnuniyet sağlandığı sonucuna ulaşmıştır. Otel işletmelerinde hizmetin bütünlük olması sebebiyle çalışanlar birbirleriyle ve üstleriyle yüksek düzeyde, güvene dayalı bir ilişki kurmaları mesleki bir durumdur. Üsteki sonuç bu durumla anlaşılabilir.

Borchgrevink, Cichy ve Mykletun, (2001) ise çalışmasında rol müzakerelerindeki etkisini yoğun bir şekilde tartışmıştır. Otel çalışanları ve sorumlu üstlerinin birbirinden beklentilerinin net olarak tanımlanması bu rol müzakerelerinin başarılı sonuç vermesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma yüksek etkileşim içinde bulunan üyelerin üstleriyle güçlü iletişim kurduklarını ifade eder. Ayrıca LÜE ve TUE (Team-Member Exchange) otel çalışanlarının sosyalleşmelerine aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. LÜE, öncülleri ve ardılları çok olan bir kavram olduğu için farklı değişkenler arasında aracılık ettiği bilinmektedir.

Kim, Lee ve Carlson (2010) ise LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında ters orantılı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarından biri ise LÜE ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ön büro çalışanlarında eğrisellik göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki genel sonuçlar ile çelişmektedir. Lee, Murrmann, Murrmann ve Kim, (2010) ise örgütsel adaletin LÜE ve işten ayrılma niyeti arasında aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bir sonraki çalışmada LÜE ve örgütsel bağlılığı otel çalışanlarının iş değerleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır (Wang ve Wong, 2011). Çin'de dokuz yüz otuz otel çalışanı üzerinde yapılan bu çalışmada otel çalışanlarının iş değerlerinin LÜE'yi etkilediği ve LÜE'nin de örgütsel bağlılığı etkilediği bulunmuştur. Yine Çinli otel çalışanları ile yapılan bir çalışma ise LÜE ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir (Li, Sanders, ve Frenkel, 2012). İki yüz doksan sekiz çalışan ve elli dört yöneticiyi kapsayan bu çalışmada insan kaynakları pratiklerinin LÜE ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.

Çalışmalardan çıkarılabilecek sonuçlardan biri, örgütte liderlerin hedefledikleri yenilikçi davranış, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel çıktılara erişebilmesi için üyelerle yüksek kaliteli etkileşim sağlamaları gerektiğidir. Ayrıca liderler tarafından çalışanların niteliklerine uygun işlerde görevlendirilmesi ve görevlerinin net bir dil ile ifade edilmesinin kaliteli bir etkileşim için gerekli olduğu ifade edilebilir (Pittaway, Carmouche ve Chell, 1998). Bu durum kişiler arası etkileşimin bir zorunluluk olduğu düşünülen otel sektörü için düşünüldüğünde çok daha fazla önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde, liderlerin üyeler ile etkileşim kalitesini belirleyecek bazı yeterliliklerden bahsedilebilir. LÜE liderlerin tek başına yürütebileceği ve başarıya ulaştırabileceği bir süreç değildir. Bu süreçte üyelerin nitelikleri ve lidere karşı tutumları belirleyeceği önemli olduğundan çalışanların liderlere karşı tutumunda mesleki yeterlilik, iletişim yeterliliği ve öz yeterlilik gibi birtakım yeterlilikleri liderlerinde görmeyi arzu ederler (Testa and Sipe 2012). Mesleki yeterlilik, liderlerin analitik becerisi, planlama, yönetme, stratejik karar alma, risk alabilme gibi mental yeterlilikleri ifade ederken işin yapılışı ile ilgili teknik bilgileri de içermektedir. Otel çalışanı kendisinin yapabildiği görevleri en az kendisi kadar, sorumluluğunda olmasa dahi liderinin de yapabilmesini görmek ister. Aksi durum lider ile ilgili görüşlerini olumsuz etkilemeyebilir belki ancak gördüğü takdirde lidere karşı tutumu ve lider ile ilgili görüşleri olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Örneğin: Bir ön büro çalışanı otelde kullanılan bir paket program ile ilgili şefinin çok pratik kısa yollar göstermesine bağlı olarak onun mesleki yeterliliğiyle ilgili fikirleri olumlu yönde gelişecektir. Bu durumda çalışanın başta mesleki saygı olmak üzere LÜE' nin boyutlarını da pozitif etkileyecektir. İletişim yeterliliği ise çalışan tarafından liderin kendisine ve diğer insanlara yaklaşımında kullandığı dilin değerlendirilmesiyle ilgilidir. Otel çalışanları farklı kültürlerden insanların özel zevk ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaçladığından dolayı oldukça farklı istek ve sorunlarla karşılaşabilmektedir. Farklı misafir tiplerinin bu farklı istekleri veya ifade ettikleri sorunlar çoğu zaman otel çalışanlarını çok zor durumda bırakabilmektedirler. Bu durumlarda üstlerinin o misafire yaklaşımı ve isteğini karşılamadığı durumlarda dahi doğru bir üslup ve dil ile sorunu çözmeleri çalışanların lider ile ilgili tutumlarını etkileyecektir.

Son olarak liderlerin öz yeterlilikleri hizmet sektöründe LÜE açısından çok önemli rol oynamaktadır (Harbulakova, 2018:27). Çalışan liderin davranışlarından daha çok

kendisine odaklanır. Onun samimiyet, güvenilirlik, hakkaniyeti vb. kişisel vasıfları üzerinden liderine karşı sergileyeceği tutumu belirler. Liderin kendisine karşı tutumu ise yine bu özelliklerine göre değerlendirir. Bu durum LÜE özellikle bağlılık boyutu açısından önemli olarak düşünülebilir.

Tablo 10. Otelcilik Sektöründe Liderlik Teorileri

Kavramsal Odak	Yıllar				
	1970 ler	1980 ler	1990 lar	2000ler	Toplam
Davranışsal Teoriler	1	2	1	5	9
Bilişsel Teoriler	1	0	0	2	3
LÜE	0	0	4	2	6
Dönüşümcü Liderlik			4	7	11
Toplam	2	2	9	16	29

Kaynak: Boyne, S.(2010) Leadership research in hospitality: a critical review, the BAM 2010 Conference, University of Sheffield

Tablo’da otelcilik sektöründe liderlik ile ilgili çalışmalar özetlenmiş ve doksanlarda LÜE’nin otelcilik alanın yoğun bir şekilde çalışıldığı görülmektedir. LÜE literatürü incelendiğinde çok sayıda çalışmanın LÜE yi aracı değişken olarak kullandığı görülmektedir. Dhar (2016) Hindistan’da 468 otel çalışanı ve 117 bunlardan sorumlu şef ile yaptığı araştırmada LÜE’nin etik liderlik ile yenilikçi davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kaşlı (2009) İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada kişilik özelliklerinin LÜE’nin tüm alt boyutlarını etkilediği ve LÜE ile tükenmişlik arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çöp (2015) yaptığı araştırmada lider üye etkileşiminin örgütsel sessizlik davranışını etkilediğini ve kişisel özelliklere göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Kahraman (2015) İstanbul ve Marmaris’te faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada LÜE’ nin etki, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile iş yabancılaşma arasında negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Eyüpoğlu (2015) nun çalışmasında ise LÜE ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve LÜE ile normatif bağlılık ve etkileşimsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

3.2.3. Otel İşletmelerinde Yenilikçi Davranış

Literatür incelendiğinde otel işletmelerinde yenilik ile ilgili çalışmalar çok sayıda değildir. Yenilikçi davranışı inceleyen çalışma sayısı da çok daha azdır. Jones (1996) otelcilik sektöründe inovasyonun kademeli bir süreç olmasına dikkat çekmektedir. Ziyaretçilerin istek ve arzularıyla ilgili bilgi gerekliliğinden dolayı yenilik otel işletmelerinde müşteri ile ilk temasa geçen çalışan ile başlamaktadır. Böylece yeni hizmetlerin tasarımı ve üretimini mevcut ve potansiyel konuk otele varışıyla hisseder. Ottenbacher ve Gnott (2005) ise konaklama sektöründe yöneticilerin başarılı hizmet yenilikleri yapabilmelerini dokuz faktör ile ifade etmişlerdir. Bunlar;

- ✓ Hedef pazar seçimi
- ✓ Stratejik insan kaynakları yönetimi
- ✓ Çalışanların eğitimi
- ✓ Piyasaya duyarlılık
- ✓ Personel güçlendirme
- ✓ Davranışa dayalı değerlendirme
- ✓ Pazarlama sinerjisi
- ✓ Çalışanların bağlılığı
- ✓ Somut kalite

Ayrıca yenilikçi davranışın pazar temelli küme, süreç temelli küme, ürün temelli küme, organizasyon temelli küme olmak üzere dört kümeye yayılması gerektiği ifade edilmiştir. Bu kümeler aslında yenilikçi davranışın çıktıları olarak ürün yeniliği, pazar yeniliği, süreç yeniliği ve organizasyonel yenilik olmak üzere yenilik türlerini de ifade etmektedir.

Yenilikçi davranış açısından otelcilik sektörü ile diğer sektörler kıyaslandığında üç bağlamda ele alınabilir bunlar; benzerlikler ve farklılıklar ve bunların sentezinden bahsedilebilir.

Tablo 11. Hizmet ve İmalat Sektörü Açısından Yenilikçi Davranış Yaklaşımları

<i>Yaklaşımlar</i>	<i>Özellikler</i>	<i>Çalışmalar</i>
Benzerlik odaklı	✓ İmalat sektörleri de otelcilik sektörü de inovasyonu bir klavuz olarak değerlendirmektedir. ✓ Yenilikçi davranış imalat sektöründen hizmet sektörlerine doğru yayılmaktadır. ✓ İmalat sektörü de hizmet sektörü de yenilikçi davranış için teknolojik değişime takip ederler.	<i>Chou vd., (2012), Gallouj (2002), Hon ve Leung (2011), Hu (2010), Orfila-Sintes vd., (2005), Ottenbacher ve Harrington (2009), Rodgers (2007), Slatten vd., (2011)</i>
Farklılık odaklı	✓ Hizmetin eşsiz olma özelliği ö nedeniyle mallardan ayrılmaktadır. Bu durum hizmet sektöründeki yenilikçi davranışın doğasını da etkilemektedir. ✓ Hizmet sektöründe yenilikçi davranış daha çok süreç temelli gelişime odaklanmaktadır. ✓ Hizmet sektöründe yenilikçi davranış çalışanların bireysel algı ve tecrübeleriyle ilgilidir.	<i>Cadwallader vd. (2010), Gallouj ve Savona (2009), Guisado-González vd., (2014), Lai vd., (2014), Paton ve McLaughlin (2008), Stierand ve Dörfler (2012)</i>
Sentetik	✓ Benzerlikleri ve farklılıkları birleştirir. ✓ İmalat sektöründeki teknolojik yenilik ile hizmet sektöründeki süreç yeniliği birleştirilerek çok boyutlu bir yapı oluşturur.	<i>González ve León (2001), Hertog (2000), Hoarau ve Kline (2014), López-Fernández vd., (2011)</i>

Kaynak: Li ve Hsu, 2009

Tablo hizmet sektörü ve imalat sektöründe yenilikçi davranış karşılaştıran yaklaşımları üç grupta ele almaktadır. Bunlardan ilki benzerlikleri temel alan yaklaşımlardır. Bu yaklaşıma göre gerek imalat sektörü gerek ise hizmet sektörü yenilik konusunu bir kılavuz olarak değerlendirmesidir. Çünkü, işletmeler belirledikleri vizyona ve stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için değişen çevre dinamiklerini iyi takip etmelidir. Değişen dinamikler işletmelerin izleyeceği yolu da değiştirdiğinden bu değişime ancak yenilik ile cevap verilebilir. Bu anlamda yeniliğin işletmelere kılavuzluk etmesinden söz edilebilir. Bu yaklaşımın diğer üzerinde durduğu bir nokta ise imalat sektöründe ve hizmet sektöründe yenilik konuları birbirleri için tamamlayıcı nitelik göstermesidir. İmalat sektörlerinde başlayan ve teknolojik tabanlı olan yenilikler hizmet sektörlerindeki süreçleri de etkileyerek süreç yeniliklerine öncül olabilmektedir. Bu nedenle teknolojik yenilikler, imalat sektöründe olduğu gibi hizmet sektöründe de önemli bir rekabet aracı

olarak görülmektedir. Diğer bir yaklaşımda ise farklılıklar üzerinde durulmuştur. Hizmetin eşsiz olma özelliği gereği hizmet algıları da heterojen özellik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle hizmet algısı, hizmet tüketicisinden hizmet tüketicisine, hizmet üreticisinden hizmet üreticisine ve hizmetin üretildiği yer, zaman vb. birçok parametreye göre farklılık göstermektedir. Hizmetin bu özelliği hizmet işletmelerindeki yeniliğin doğasını da değiştirmektedir. Örneğin, Otelde konaklayan her misafir oteldeki yenilikleri farklı yorumlayacaktır. Birisi için çok “yeni” gelen bir hizmet, özellik vb. bir başkası için aynı düzeyde “yeni” gelmeyebilir. Ya da bazı misafirler, bir otel işletmesinin sunduğu yenilikleri konaklama amacına göre değerlendirilebilir. Bir kongre, konferans vb., bilimsel bir toplantı için otelde konaklayan misafir otelin spa, spor, bar vb. eğlence olanaklarında gerçekleştirilen yenilikleri çok önemsemeyebilir. Aynı durum tam tersi bir durumda da geçerli olacaktır. Oteli dinlenme ve eğlenme amaçlı tercih eden bir konuk da otelin toplantı odalarında yapılmış olan yenilikleri tatil deneyimi açısından çok önemli bulmayabilir. Tabloda görülen diğer bir nokta ise hizmet sektöründe yenilikçi davranışlar daha çok süreçleri temel almakta ve çalışanların bireysel algılamaları ve tecrübelerine dayanmaktadır.

Son yaklaşımda üsteki iki yaklaşımı birleştiren görüşlerden oluşmaktadır. Yenilik konusunu tek bir boyuttan ele almak yerine çok boyutlu irdelemektedir. İmalat sektöründe teknolojik yenilik olduğu kadar süreç yeniliklerinin de takip edilmesi gerektiği görüşü savunulur. Çünkü teknolojik bir yeniliğin yayılabilmesi ve yerleşebilmesi süreç yeniliklerine bağlıdır. Diğer bir ifade ile teknolojik yenilikler mevcut süreçleri de değiştirir/değiştirmesi gerekir. Aksi takdirde pratikte çok karşılık bulması mümkün değildir. Süreç yenilikleri açısından bakılacak olursa süreç yeniliklerinin fark edilebilir çıktılar oluşturabilmesi için teknolojik yenilikler ile desteklenmesi gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖNBÜRO ÇALIŞANLARININ İŞ DEĞERLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

4.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, ön büro çalışanlarının sahip oldukları iş değerlerinin onların yenilikçi davranışlarına etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca, lider üye etkileşimi olarak tanımlanan çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşimin iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisinde aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Rekabet edebilmenin değişimi yakalamanın ötesinde değişimi yönetmek odaklı bir sürece bağlı olduğu günümüz iş dünyasında yenilik de işletmeler için rekabetin anahtar kavramı haline gelmiştir. Özellikle çevresel dinamiklere karşı oldukça duyarlı olan talebin birçok parametreye bağlı olduğu otel işletmelerinde yenilik katlanması gereken zorunlu bir süreç olarak ifade edebilirler. Faaliyetlerine devam ettirmeyi ve ticari varlıklarını devam ettirmeyi düşünen tüm otel işletmeleri yenilik sürecine gönüllü veya zorunlu olarak girmek durumundadır. Yenilik sürecinde başarıya ulaşılabilmesi için en önemli unsur, çalışanların yenilik ile ilgili süreçleri ve uygulamaları benimseyerek yenilikçi davranışlar sergilemelerine bağlıdır. Ancak yenilikçi davranış tüm davranış kalıplarında olduğu gibi yenilikçi davranış da tutum, güdü, sosyal çevre gibi birçok değişkenden olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu değişkenlerden biri iş değerleridir. Yapılan literatür taraması sonucunda iş değerlerinin birçok örgütsel faktörlerle ve performans çıktılarıyla ilişkilendirildiği görülmüştür. Bu durum, kuramsal kanıt niteliği taşıdığından iş değerlerinin yenilikçi davranışı etkilediğine dair bir kanı oluşturmuştur. Literatür taramasıyla olgunlaşan ve kuramsal bir zemine dayanan bu kanının bilimsel olarak test edilebilmesi için çalışmada iş değerleri bağımsız değişken, yenilikçi davranış bağımlı değişken olarak ele alınıp aralarındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların iş değerlerinin yenilikçi davranışlara etkisinde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşimin yoğunluğu ve biçimiyle ilişkili olabileceği

düşünüldüğünden lider üye etkileşimi aracı değişken olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Böylece birçok çalışmada farklı değişkenler arasında aracı rol oynadığına dair sonuçlara ulaşılan lider üye etkileşiminin iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık edip etmediğinin saptanması amaçlanmıştır. Çalışmanın diğer bir amacı da incelenen değişkenlerin kişisel özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi olarak ifade edilebilir.

Ulaşılmak istenen amaçların gerçekleştirilmesiyle aşağıda ifade edilen temel araştırma sorularına cevap verilmiş olacaktır.

4.1.2. Araştırma Soruları

Çalışmada cevap aranılan temel araştırma soruları şu şekilde ifade edilebilir.

- 1) *Önbüro çalışanlarının iş değerleri yenilikçi davranışlarını etkilemekte midir?*
- 2) *Lider üye etkileşimi önbüro çalışanlarının iş değerlerinin yenilikçi davranışları etkilemesine aracılık etmekte midir?*
- 3) *İş değerleri ön büro çalışanlarının kişisel özellikleri açısından farklılık göstermekte midir?*
- 4) *Yenilikçi davranış, ön büro çalışanlarının kişisel özellikleri açısından farklılık göstermekte midir?*
- 5) *Lider üye etkileşimi, ön büro çalışanlarının kişisel özellikleri açısından farklılık göstermekte midir?*

Bu soruların yanıtlanmasının, gerek ilgili literatüre katkı yapması yönüyle gerek ise sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerinin belirleyeceği stratejilerde faydalanabilecekleri bilimsel veriler sağlaması ile önemli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca bu soruların yanıtlanması aşağıda ifade edilen araştırmanın önemiyle yakından ilişkilidir.

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kullanılan her bir değişkeni literatürde farklı değişkenlerle ilişkilendiren birçok çalışma bulunması, değişkenlere bilim dünyasının yoğun ilgi duyduğunu göstermektedir. Bilim dünyasının ilgisinin sebebi, çalışmada incelenen değişkenlerin iş dünyası için öneminin hiçbir zaman yitirmeyecek değişkenler olmasıdır. Ancak değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini inceleyen çalışma özellikle yerel literatür

olmak üzere çok sınırlı sayıdadır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İşletmelerin rekabetçi konum elde edebilmeleri için en işlevsel araçlardan biri olan yenilikçi davranış ve bu yeniliklerin geliştirilmesi için çalışanların iş değerlerine göre bir etkileşim kalitesi belirleme sorumluluğu olan liderlik gibi konuların incelenmesine bağlı olarak, çalışma çıktılarının akademik literatüre katkısının yanı sıra turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için de önemli olacağı düşünülmektedir. Özellikle bilimsel çalışmaların sonuçlarını ve bu sonuçlara bağlı önerileri takip eden kurumsallaşmış otel işletmelerinin ilgisini çekecek nitelikli sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir. Çünkü değişen çevre şartları ve ekonomik koşulların, bilginin kontrolü, para akışı gibi rekabet avantajının geleneksel kaynaklarına erişimi zorlaştırdığı, bunun yerine insan kaynaklarını rekabet avantajının en önemli araçlarından birisi haline getirdiği birçok davranış bilimci tarafından ifade edilmiştir. İnsan kaynaklarının bu denli önemli olduğu günümüz koşullarında çalışanların yenilikçi davranış göstergelerini ve bu göstergelere iş değerlerinin etkisini inceleyen bu çalışmanın sonuçları başta otel işletmeleri olmak üzere turizm sektörünün tüm paydaşları için anlamlı olacağı vurgulanabilir. Örneğin, turizm sektörüne elaman yetiştiren üniversiteler ve özel kuruluşların yenilikçi davranışı pekiştirmek için elverişli bir iş değeri kümesi oluşturabilmelerine yönelik eğitim süreçleri tasarımları gerekmektedir. Çalışmada ulaşılacak sonuçlar tasarlanacak bu eğitim süreçlerini daha işlevsel hale getirilmesine yönelik fikir verebilir. Diğer bir ifadeyle çalışma sektöre ve akademik literatüre yapacağı katkının yanı sıra değerler eğitiminin turizm açısından yorumlanmasına olanak tanınması sebebiyle turizm eğitimi açısından da önemlidir.

4.1.4. Araştırmanın Evreni

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanacağı evrene karar verilmesi sürecinde BM (Birleşmiş Milletler) tarafından yapılan sektörel sınıflandırma esas alınmış ve ana hizmet sektörlerinden biri olan turizm sektöründe yer alan otelcilik sektörü ideal evren olarak tercih edilmiştir. Ulaşılabilirlik açısından ideal evren ulusal düzeyle sınırlandırılarak Türkiye'deki otelcilik sektörünün incelenmesi düşünülmüştür. Otellerin ve turizm hareketlerinin yoğunluğu dikkate alınarak Antalya ilinin Türkiye otelcilik sektörünü temsil edebilme kabiliyeti yüksek olduğu düşünülmüş ve verilerin bu evrenden toplanılmasına karar verilmiştir. Antalya ilinin tercih edilmesindeki en önemli neden,

gelen turist sayısı itibariyle en çok turist çeken destinasyonlardan biri olması ve turist sayısına paralel olarak turizm alanında en fazla çalışan istihdam eden destinasyonlardan biri olmasıdır. Ayrıca önemli bir turizm destinasyonu olan Antalya Türkiye'nin birçok farklı yöresinden, mevsimsel ve sürekli çalışan olmak üzere geniş bir personel yelpazesine sahip olması sebebiyle homojenlik açısından araştırmanın amacına uygun verilerin toplanacağı bir evren olarak düşünülmüştür. Bu noktada otellerde muhasebeci, teknisyen, satın alma, destekleyici hizmetler gibi turizm ile ilişkisi çok sınırlı çalışanları da kapsayacağı düşünüldüğünden tüm personelden veri toplanılmamıştır. Bunun yerine, sadece otelcilik sektörünün ana aktörü olarak değerlendirilebilecek ön büro çalışanlarından veri toplanılması tercih edilmiştir. Çünkü önbüro çalışanlarının otelcilik sektörünün, emek-yoğun yapısı, zaman baskısı, iş yükü stresi, çalışma biçimi, sosyal imkanları gibi kendine özgü koşullarından daha fazla etkileneceği düşünülmüştür. Bu durumun ise araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin otelcilik sektörünü yansıtır biçimde yorumlanmasını kolaylaştırılacağı ön görülmüştür.

Turizm Bakanlığı verilerine göre Türkiye'de toplam 4673 adet işletme belgeli otel işletmesi bulunmaktadır. Bu otel işletmelerinin 789 tanesi Antalya'da faaliyet göstermektedir. Bunlardan 197 tanesi 4 yıldızlı, 340 tanesi 5 yıldızlı olmak üzere toplam 537 tane otel işletmesi araştırma evrenine dahil edilmiştir. Veriler, bu otel işletmelerinde çalışan bini aşkın önbüro personelinden toplanmıştır. Bu sayının, toplam önbüro personellerini temsil edebilmesi için yeterli olacağı hesaplanmıştır. Antalya ilinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde toplam ön büro personel sayısının saptanmasında, ilk olarak toplam oda sayısı bulunmuş, daha sonra uluslararası standartlara göre oda başına düşen ortalama personel sayısı tespit edilmiş ve en sonunda ön büro personelinin toplam personele oranı (%10) hesaplanmıştır.

Kolayda örnekleme yönteminin tercih edildiği araştırmada bu yöntemin kullanmasındaki amaç, araştırmacıya sağlayacağı hız ve ulaşılabilen herkesin örneklem içerisine dâhil edilmesidir (Ural ve Kılıç, 2011). Örneklemin temsil edebilme yeterliliği için ulaşılması gereken sayı aşağıdaki yöntemle belirlenmektedir.

$$n = \frac{Nr^2pq}{d^2(N-1) + r^2pq}$$

Bu formülde;

N : Evrende yer alan kişi sayısı

n : Örneklemde düşünülen katılımcı sayısı

p : İncelenen olgunun görülme sıklığı, gerçekleşme olasılığı

q : İncelenen olgunun gerçekleşmeme olasılığı

t : Anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d : Olgunun görülme sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını ifade

etmektedir.

Bu formüle göre hesaplanan örneklem büyüklükleri tabloda verilmiştir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49).

Evren Büyükülüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Büyükülüğü	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	394

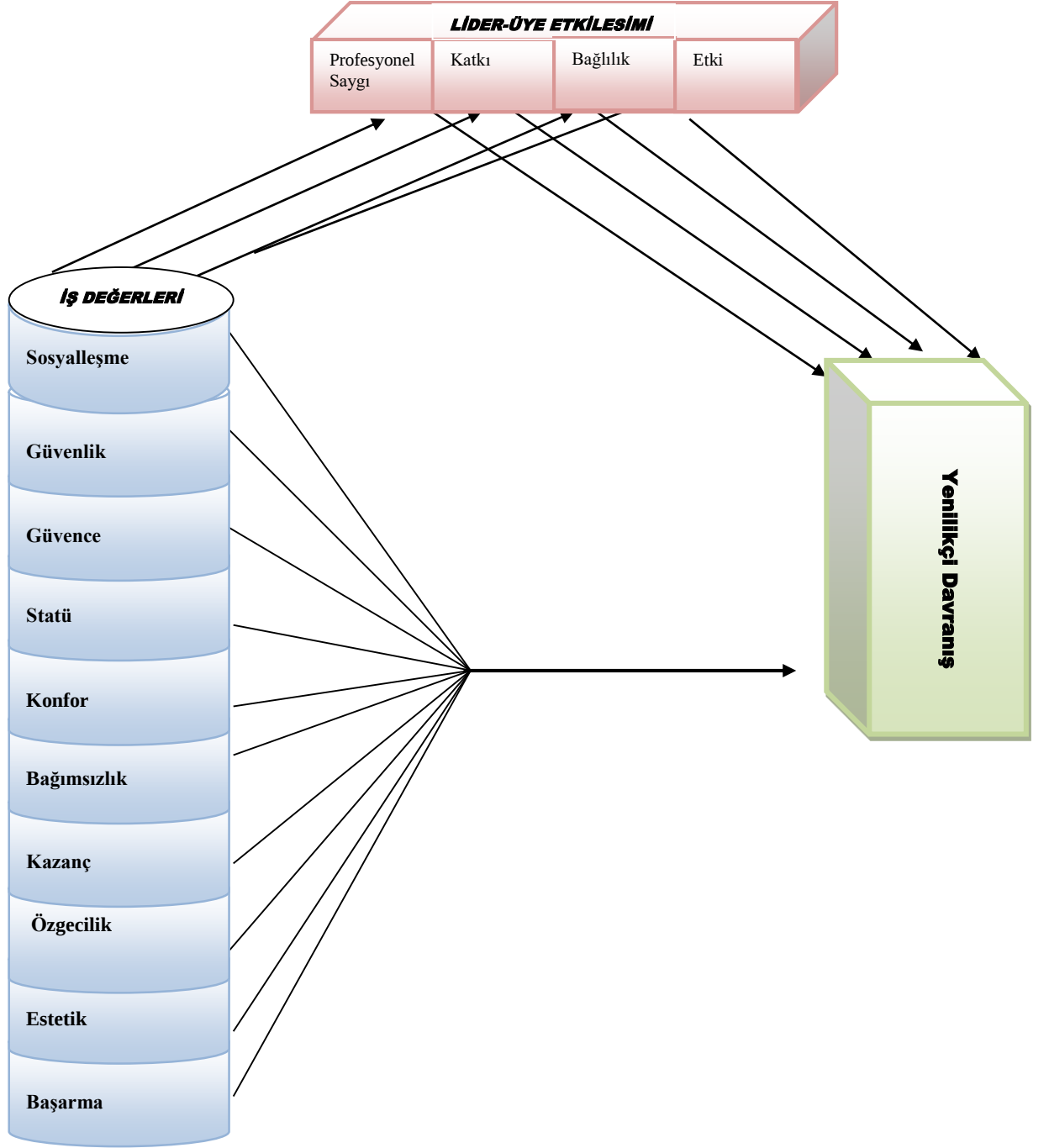
(0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası için).

Evreni temsil etme gücü açısından 1000 anket dağıtılmıştır ancak 764'ü toplanabilmiştir. Anketlerin büyük bir bölümü yüz yüze görüşülerek personele doldurtulmuştur. Bir kısmı ise ağ tabanlı oluşturulan anket formları otellerin halkla ilişkiler departman sorumluları ile yüz yüze görüşülerek personele dağıtılması istenmiş ama geri dönüş oldukça kısıtlı olduğundan ve güvenirlik açısından problem olabileceği gözlemlendiğinden bu yöntem çok sınırlı düzeyde tutulmuştur. Bu yöntemle toplam toplanan anket formları toplam anket formlarının yaklaşık %5 ine (34 adet) karşılık gelmektedir.

Toplanan verilerin 54'ü kısmen boş olması veya hatalı doldurulması gibi sebeplerden analize tabi tutulmamıştır. Dolayısı ile 710 anket formu analize tabi tutulmuştur.

4.1.5. Araştırma Model Önerisi

Şekil 8'de araştırma sürecinin üzerine kurgulandığı model gösterilmiştir. Model'de iş değerleri bağımsız değişken, yenilikçi davranış bağımlı değişken, lider üye etkileşimi ise aracı değişken olarak görülmektedir.



Şekil 8. Araştırma Modeli

4.1.6. Araştırma Hipotezleri

Literatür taraması sürecinde araştırmacıda değişkenler arasında olumlu bir ilişki olduğuna dair bir şüphe olduğundan hipotezler alternatif hipotez şeklinde formüle edilmiştir. Araştırma sorularına yanıt vermek için kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1. Çalışanların iş değerleri kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Çalışanların iş değerleri yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Çalışanların iş değerleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Çalışanların iş değerleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: Çalışanların iş değerleri şuan ki iş yerlerinde çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Çalışanların iş değerleri toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Çalışanların iş değerleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir

H2. Çalışanların yenilikçi davranışları kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Çalışanların yenilikçi davranışları yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Çalışanların yenilikçi davranışları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Çalışanların yenilikçi davranışları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2d: Çalışanların yenilikçi davranışları şuan ki iş yerlerinde çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2e: Çalışanların yenilikçi davranışları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2f: Çalışanların yenilikçi davranışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir

H3. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3d: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi şuan ki iş yerlerinde çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3e: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3f: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4. Çalışanların iş değerleri yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H4a: Çalışan iş değerlerinin özgecil boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4b: Çalışan iş değerlerinin kazanç boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4c: Çalışan iş değerlerinin statü boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4d: Çalışan iş değerlerinin bağımsızlık boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4e: Çalışan iş değerlerinin konfor boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4f: Çalışan iş değerlerinin güvenlik boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4g: Çalışan iş değerlerinin güvence boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4h: Çalışan iş değerlerinin estetik boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4i: Çalışan iş değerlerinin sosyalleşme boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

H4j: Çalışan iş değerlerinin başarıma boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H5 Lider üye etkileşimi çalışanların iş değerlerinin yenilikçi davranışlarını etkilemesine aracılık etmektedir.

H5a: Etki boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.

H5b: Katkı boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.

H5c: Sadakat boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.

H5d: Profesyonel saygı boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.

4.1.7. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket formuyla toplanmıştır. Bu bağlamda geliştirilen anket formunda iş değerleri, lider ve üye arasındaki etkileşim ve yenilikçi davranış ifadeleri ile kişisel bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapılarak araştırma amacına en uygun ve ölçebilme yeterliliği en yüksek olduğu düşünülen ölçekler kullanılmıştır. Ayrıca formüle edilen anket formunda yer alan ifadeler alanında uzman akademisyenlerin de katılımıyla birçok kez gözden geçirilmiş ve çalışmanın amacına uygunluğu, ölçülmek istenen olguyu ölçüp ölçmediği gibi noktalarda değerlendirilmiştir. Anket formu biri iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların kişisel bilgiler gibi tanımlayıcı bilgileri tespit etmeye yönelik 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise sırasıyla 12 ifadeden oluşan lider üye etkileşimi ile ilgili ifadeler, yenilikçi davranışla ilgili 6 ifade ve iş değerleri ile ilgili 42 ifade yer almaktadır. Toplam 60 ifadeden oluşan ikinci kısımda yer alan ifadelerin tümü 5'li likert tipi (Kesinlikle Katılmıyorum= 1, Kesinlikle Katılıyorum= 5) soru formatından oluşmaktadır.

4.1.7.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Literatürde lider ve üye etkileşimini ölçmek üzere birbirinden bağımsız çok sayıda ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden en sık kullanılanı LMX-7 olarak bilinen ölçektir. Diğer ölçeklere göre geçerlilik ve güvenirlik açısından daha kabul edilebilir bir ölçeğin sorunu ise lider ve üye etkileşimini tek boyut olarak ele almasıydı. Daha sonra Dienesch ve Liden (1986) lider ve üye etkileşiminin çok boyutlu yapısını ölçekbilme yeterliliğini geliştirmiştir. Bu ölçek başka araştırmacılarca daha da geliştirilerek araştırmalarda kullanılmıştır. Bu araştırmacılardan biri olan Liden ve Maslyn (1998) lider ve üye etkileşimini ölçmek amacıyla dört alt boyutu olan ve LMX-12 olarak bilinen ölçeği geliştirmişlerdir. LMX- 12 diğer birçok ölçekten farklı olarak sadece güvenirlik ve açıklayıcı faktör analizi ölçme gücü test edilmemiş aynı zamanda doğrulayıcı faktör analizi ve uyum iyiliği kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca bu ölçeğin Türkçe’ de geçerlilik ve güvenirlik analizini yapan Baş vd.,(2010) bu ölçeğin lider ve üye arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra sosyal ilişkilere eğilmesi nedeniyle diğer ölçeklerden olumlu anlamda ayrıştığını ifade etmişlerdir. Tüm bu nedenlere bağlı olarak bu araştırmada LMX-12 ölçeği ile verilerin toplanması tercih edilmiştir. LMX-12 ölçeği her biri üç ifadeden oluşan etki, katkı, profesyonel saygı ve bağlılık olmak üzere dört alt boyuttan oluşan 12 maddelik bir likert tipi bir ölçektir.

4.1.7.2. Yenilikçi Davranış Ölçeği

Yenilikçi davranış ile ilgili alanyazın tarandığında bu değişkenin sıklıkla anket tekniğiyle veriler toplanarak ölçüldüğü görülmüştür. Ancak birçok ölçeğin Kanter’in (1988) teorik çalışmasına dayandığı tespit edilmiştir. Bu teorik çalışmaya bağlı olarak geliştirilen ölçeklerin ilki Scott ve Bruce’un (1994) çalışmasıdır. Kendisinden sonra birçok ölçeğe temel oluşturan ve literatürde sıklıkla kullanılan bu ölçek yenilikçi davranışı tek boyut olarak ele almaktadır. Çalışma amacı bağlamında yenilikçi davranışın tek boyutlu olarak ele alınması uygun görüldüğünden araştırmada verilerin bu ölçekle toplanılması tercih edilmiştir. Scott ve Bruce (1994) yenilikçi davranış ölçeğinin Türkçe geçerlemesi Çalışkan, Akkoç ve Turunç (2011) tarafından yapılmıştır. Çalışkan ve arkadaşlarının yaptıkları analiz sonucu ölçeğin Cronbach alpha güvenirlik katsayısı 0,86 çıkmıştır. Ayrıca keşifsel faktör analizine tabi tutulan ölçekte her bir madde 0.90ve 0,79

faktör yükleriyle tek boyut altında toplanmıştır. Bu ölçeğin orijinal tek boyutlu haline uygunluk gösterdiğini ifade etmektedir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizine de tabi tutulan ölçeğin uyum iyi değerleri olması gereken değerlerde olduğu ve tek boyutlu halini koruduğu görülmüştür. Bu çalışmadaki veriler, ölçeğin araştırma örneklemini üzerinde veri toplamaya uygunluğunu sağlaması sebebiyle araştırmada Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen altı maddelik tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

4.1.7.3. İş Değerleri Ölçeği

İş değerleri ile ilgili çalışmada kullanılacak ölçeğin karar verilmesi sürecinde kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır. Bu incelemelerde karşılaşılan ölçeklere ikinci bölümde yer verilmiştir. Bu alanda ilk çalışmalar Super'e (1970) aittir. Ancak bunlar genel bir değer envanteri niteliğindedir. Daha sonra iş değerlerini kategorik olarak inceleyen araştırmalar ise genel olarak değerleri içsel ve dışsal olarak iki grupta incelemişler. Sonraki araştırmalar ise içsel ve dışsal olarak bu iki temel değer grubunu sınıflandırarak alt boyutlarını ölçmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda çalışmada iş değerlerinin çok boyutlu yapısını ortaya koyan bir ölçek kullanılması uygun görülmüştür. Olabildiğince çok boyutu en sade biçimiyle ölçebilmek için var olan ölçeklerden yararlanarak özgün bir ölçek kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek Super (1970), Wu vd., (1996) iş değeri envanterleri, Wu, (1985), Lyons (2004), Hsieh (2006) gibi birçok araştırmacının çalışmalarında kullanılan ölçekten adapte edilmiştir. Bu ölçeklerin kullanılma nedeni literatürde sıklıkla kullanılmaları ve geliştirilen birçok ölçeğe temel oluşturmalarıdır.

✓ *Ölçeğin Kuramsal Formunun Oluşturulması*

Kapsamlı olarak yapılan literatür taramasından sonra iş değerlerinin ölçeklerde tespit edilen en yaygın boyutları tespit edilmiştir. Daha sonra ilgili ölçeklerden bu boyutları ölçmeye yönelik maddeler bir araya getirilerek 132 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu havuzdan başka ölçeklerde ortak kullanılan veya birbiriyle aynı anlama gelen maddeler ve örtülü değişkeni ortaya çıkarmaya yönelik katma değeri düşük olduğu düşünülen maddeler havuzdan çıkarılmış ve 65 maddelik bir ölçek kalmıştır. Bu maddelerin orijinal dili İngilizce olduğu için Türkçeye çevrilmesinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) önerdiği yöntem izlenmiştir. İlk olarak ana dili

Türkçe olan iki akademisyen tarafından bu maddeler Türkçeye çevrilmiş ve daha sonra tercümesi anlaşılabilirlik açısından üç kişilik akademik bir takım ile değerlendirilmiştir. Daha sonra Türkçe çeviri iki akademisyene gönderilerek tekrar orijinal diline çevrilmiş, son hali ile orijinal kaynak karşılaştırılmış ve birkaç nokta düzeltilerek dil açısından oluşabilecek sorunların önüne geçilmiştir. Kuramsal formuna son hali verilebilmesi için 65 madde ölçülmesi istenen boyutları ölçüp ölçmediğini değerlendirmek üzere bir değerlendirme şablonu (EK 3) hazırlanarak 5 akademisyene (1 profesör, 3 doçent, 1 doktor öğretim üyesi) gönderilmiştir. Akademisyenlerden gelen öneriler doğrultusunda 23 madde çeşitli nedenlerden dolayı ölçekten çıkarılmış bazı maddelerde ise daha anlaşılır kılmak için düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak ölçek deneysel formundan önce 42 maddelik kuramsal formu oluşturulmuştur.

4.1.8. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada toplanan veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. İlk olarak anket formunu dolduran katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma da kullanılan iş değeri, lider üye etkileşimi ve yenilikçi davranış ölçeklerine ilişkin katılım düzeylerinin ortalamaları tablo yardımıyla gösterilmiştir. Daha sonra ölçeklerin güvenirliği Cronbach Alpha değerleri ile incelenmiştir. Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliği için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri; uyum geçerlilikleri için CR (Composite Reliability) ve AVE (Average Variance Extracted) değerleri; ayırım geçerlilikleri için ise AVE karekök, MSV ve ASV değerleri hesaplanmıştır. Bununla birlikte verilere tesadüfiliği için Z değerleri dağılım normalliği için Kurtosis-Skewness değerlerine bakılmıştır. Yapılan testler sonucu ölçeklerin araştırma amacına yönelik testler için uygunluğu tespit edilmiştir. Araştırmada hipotezlerini test etmek için oluşturulan modelin uyum iyiliğini ölçmek için RMSEA, GFI, CFI, TLI, NFI X^2/df değerlerine bakılmıştır. Söz konusu değerlere göre modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum gösterdiği saptanmıştır. Daha sonra bu model aracılığıyla Path analizi yapılmış ve iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine bakılmıştır. Ayrıca lider üye etkileşimi değişkenin aracılık etkisini belirlemek için tahmin değerlerine bakılmış ve Sobel testi yapılmıştır. Son olarak araştırmada kullanılan değişkenlerin katılımcıların kişisel özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğini

saptamak için T testi ve ANOVA testleri yapılmış ve farklılıkların kaynaklarını tespit edebilmek için Post Hoc testleri yapılmıştır.

4.1.9. Pilot Çalışma

Ölçek son haline getirilmeden önce pilot çalışma sürecinde doğru ve kolay anlaşılabilirlik açısından 50 kişiden oluşan ön büro çalışanına doldurtulmuş ve özellikle anketin geneliyle ve ifadeler ile ilgili kendilerini rahatsız eden veya anlamadıkları noktaların olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların hiçbirinden ifadeler ile ilgili olumsuz bir görüş belirtilmemiş ve genel olarak ifadelerin gayet kolay anlaşıldığı ifade edilmiştir. Ancak, 3 ü kadın olmak üzere 4 çalışan ise beğendiklerini ifade etmelerine rağmen anketteki ifade sayısının görece fazla olduğu yönünde kanaat belirtmişlerdir. Bu eleştiriler doğrultusunda anketteki ifade sayısı tekrar gözden geçirilmiş ancak ölçülmek istenen değişkenlerin alt boyutlarının fazla olması, bu durumu açıkladığından dolayı ifade sayısında herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Ayrıca katılımcıların %10 undan daha azının böyle bir görüş belirtmesi bu durumun ölçekle ilgili olmasının yanı sıra bu çalışanların o an ki iş yoğunluğu ve üzerlerindeki zaman baskısı gibi ölçek dışı faktörler ile de açıklanabilir.

Pilot Test Bulguları

Tablo 12. Pilot Çalışma KFA Sonuçları

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sosyal1		,808								
sosyal2		,780								
sosyal3		,755								
sosyal4		,762								
güvenlik2			,687							
güvenlik3			,742							
güvenlik4			,698							
güvence1					,794					
güvence2					,782					
güvence4					,709					
güvence5					,717					
statü1										,693
statü2										,773
statü3									,804	
statü4									,728	
konfor1	,785									
konfor2	,863									
konfor3	,830									
konfor4	,825									
konfor5	,804									
bağımsızlık1				,598						
bağımsızlık2				,792						
bağımsızlık3				,831						
bağımsızlık4				,775						
kazanç1						,750				
kazanç2						,870				
kazanç3						,828				
özgecil2						,453		,666		
özgecil3								,723		
özgecil4		,450						,562		
estetik3			,727							
estetik4			,693							
başarma1							,851			
başarma2							,756			
başarma3							,728			
başarma4							,731			

Pilot testten elde edilen veriler keşfedici faktör analizine tabii tutulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ifadelerin on farklı boyutta görülmektedir. Boyutların faktör yükleri oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir. Özgecil değişkeninin dördüncü ifadesinin

sosyalleşme değişkeninin yer alması ve statü değişkeninin iki farklı boyutta çıkması dışında anketin ölçmeyi istediği örtük değişkenleri ölçtüğü ifade edilebilir.

4.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.2.1. Katılımcılar İle İlgili Kişisel Bulgular

Ankete katılan ön büro çalışanları kişisel veriler ile ilgili betimleyici istatistikler tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 13. Katılımcılar ile İlgili Kişisel Bulgular

Kişisel Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	415	58,5
	Kadın	295	41,5
Medeni Durum	Evli	339	47,7
	Bekâr	371	52,3
Yaş	15-24	207	29,2
	25-34	222	31,3
	35-44	181	25,5
	45-54	70	9,9
	55 ve üstü	30 kişi	4,2
Eğitim durumu	İlköğretim	19	2,9
	Ortaöğretim	99	13,9
	Lise	136	19,2
	Ön lisans	200	28,2
	Lisans	237	33,4
	Lisansüstü	19	%2,9
Toplam çalışma süresi	1-5	161	22,7
	6-10	234	%33
	11-15	164	23,1
	16-20	95	13,4
	20 ve üzeri	56	7,9
Şu Anki iş yerinde çalışma süresi	1-5	302	42,5
	6-10	240	33,8
	11-15	107	15,1
	16-20	43	6,1
	20 ve üzeri	18	2,5
Toplam		710	100,0

Tabloda görüldüğü üzere örneklem grubunun 415'sinin erkek ve 295'inin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Her ne kadar yarıdan fazlasının erkek olduğu görülse de diğer sektörlere göre kadın çalışanların oranının (41,5) yüksek olduğu düşünülebilir. Bu bulgu

otelcilik sektöründe kadın iş gücünden oldukça yüksek düzeyde faydalanılan bir sektör olması bilgisiyle örtüşmektedir.

Oranlar çok yakın olmakla beraber örneklem grubunda bekârların evlilerden daha fazla olduğunu göstermektedir. Örneklem grubunun %52,3' ünü (n:371) bekârlar oluştururken %47,7'sini ise evliler oluşturmaktadır. Antalya'da faaliyet gösteren otellerin turizmin mevsimsel özellik gösterme karakterini fazla yansıtması bu sektörü bekârlar için daha cazip hale getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların büyük bir bölümü (222 kişi) 25-34 yaş aralığındadır. 15-24 yaş aralığında ise 207 kişi bulunmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların yarıdan fazlasının genç yaş grubunda olduğu ifade edilebilir. Turizm sektöründe çoğunlukla genç iş gücüne ihtiyaç duyulması örneklemde genç grubunun bu kadar fazla olmasını açıklamaktadır. Örneklemde en az yaş aralığı ise 55 ve üstündekilerdir. Bu yaş grubunda sadece 30 kişi bulunmaktadır.

Tabloda görüldüğü üzere çalışanların çoğu (%33) 6 ile 10 senedir iş hayatındadır. Yine önemli bir kısmı da (%23,1) 11 ile 15 senelik bir iş deneyimleri bulunmaktadır. Nerdeyse bu orana yakın bir kısmının ise iş hayatında bulunma süreleri 5 sene ve altındadır. Tahmin edileceği üzere 20 sene ve üstü iş hayatında olanların örneklem içindeki payı oldukça sınırlıdır. (%7,9). Bu oranın, araştırma örnekleminin yaş ortalaması düşünüldüğünde anlaşılabilir olduğu söylenebilir.

Araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların %42,5'inin mevcut işyerinde çalışma süreleri 5 yıl ve altındadır. Buna en yakın oranla (33,8) katılımcıların büyük bir kısmının mevcut işyerinde çalışma süresi ise 6-10 yıl arasında değişmektedir. Mevcut işyerinde çalışma süresinin 20 yıl ve aşkın olan sadece 18 katılımcı bulunmaktadır. Bu konu otelcilik sektöründe personel devir hızının göreceli olarak diğer sektörlerden yüksek olduğu görüşüyle örtüşmektedir.

Katılımcıların %yüzde 33,4'lük kısmı ön lisans mezunu iken bu orana en yakın olarak (%28,2) ikinci sırada lisans mezunları yer almaktadır. Örneklemde sadece 19 kişi ilköğretim mezunuyken lisansüstü mezunların sayısının da oldukça sınırlı (19 kişi) olduğu görülmektedir. Ön lisans programlarının birincil amacının ara elaman yetiştirmek olması sebebiyle katılımcıların büyük kısmının bu eğitim düzeyinde olması beklenen bir sonuçtur. Örneklemde sadece 19 kişinin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olması da sektör

ile akademi arasındaki mesafeden kaynaklandığı düşünülebilir. Başka bir ifadeyle lisansüstü eğitimin çoğunlukla akademik kariyer ile ilişkilendirilmesinden ötürü lisansüstü mezunları sektörde çalışmaya çekimser yaklaşmaktadır. Sektörde çalışanlar da gerek yoğun iş yükü ve gerek ise zaman baskısından dolayı lisansüstü eğitimine çok sıcak bakmamaktadır.

4.2.2. Yapı Geçerliliği

4.2.2.1. Keşfedici Faktör Analizi

4.2.2.1.1. İş Değeri Ölçeğine İlişkin KFA sonuçları

Araştırmada kullanılan iş değeri ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesi ve hangi faktörler altında gruplandığını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde dikey döndürme tekniği olan Varimax yöntemi ile değişkenlerin oluşturmuş olduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığının tespiti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliğine bakılmıştır. Ayrıca korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testine bakılmıştır. KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), Barlett testi değerleri ve toplam açıklanan varyans oranları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 14. İş Değeri Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Maddeler	Özgecil	Konfor	Bağımsız	Sosyal	Kazanç	Statü	Başarma	Güvenlik	Estetik	Güvence
özgecil1	,733									
özgecil2	,700									
özgecil3	,713									
özgecil4	,727									
konfor1		,813								
konfor2		,868								
konfor3		,860								
konfor4		,843								
konfor5		,828								

Tablo 14. (Devamı)

bağımsız1	,736	
bağımsız2	,834	
bağımsız3	,806	
bağımsız4	,738	
sosyal1	,709	
sosyal2	,721	
sosyal3	,710	
sosyal4	,736	
kazanç1	,828	
kazanç2	,856	
kazanç3	,838	
kazanç4	,735	
statü1	,740	
statü2	,750	
statü3	,693	
statü4	,705	
başarma1	,848	
başarma2	,743	
başarma3	,703	
başarma4	,733	
güvenlik1	,734	
güvenlik2	,738	
güvenlik3	,703	
güvenlik4	,733	
estetik2	,721	
estetik3	,763	
estetik4	,751	
güvence1		,834
güvence2		,826
güvence3		,697
güvence4		,804
güvence5		,803
KMO	,883	
Barlett	23931,612	
Barlett X²	861	
Sig.	,000	

Tabloda örneklem yeterliliğini tespit etmek üzere yapılan KMO testi sonuçlarına bakıldığında 0,883 olduğu görülmektedir. Bu değer araştırma örnekleminin faktör analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması, [χ^2 (861)= 23931,612, $p<0.001$] maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir.

Yapılan KFA sonucunda, iş değerleri değişkeninin çok boyutlu yapıda olduğu görülmüştür. Bu sonuç, alanyazın taranarak kuramsal formu oluşturulan ölçeğin çok boyutlu yapısıyla uyum göstermektedir. İş değerleri değişkeninin alt boyutları; özgecil, konfor, bağımsızlık, sosyal, kazanç, statü, başarma, güvenlik, estetik ve güvence olmak üzere on faktörden oluşmaktadır. Boyutların neyi ifade ettiği kısaca açıklanabilir.

Özgecil olarak isimlendirilen boyut; bireyin karşılıksız olarak başka insanların yararına sarf ettiği emeği ifade etmektedir.

Konfor boyutu; çalışma koşullarının kolaylığı ve kişiyi gerek fiziksel gerek ise zihinsel olarak çok zorlayıp zorlamamasıyla ilgilidir.

Bağımsızlık boyutu; işin yapılması konusunda kişinin tek başına hareket edebilme olanaklarını ifade etmektedir.

Sosyalleşme boyutu; işin bireye ne kadar sosyalleşme imkanı tanıdığı ve bireyin sosyal hayatına ne kadar etki ettiğini ifade etmektedir.

Kazanç boyutu, işin bireye sağladığı maddi olanakları ifade etmektedir.

Statü boyutu; bireyin işi dolayısıyla toplum içinde konumlandırıldığı konum ile ilgilidir.

Başarma duygusu: işin bireye kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilgili sağladığı tatmini ifade etmektedir.

Güvenlik, bireyin işi yaparken karşılaştacağı tehlikeler ile ilgilidir.

Estetik, bireyin iş ile ilgili görsellik algılarını ifade etmektedir.

Güvence, işin bireye sağlayacağı imkânların sürekliliğini ifade etmektedir.

Özgecil boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,700 ile 0,733 aralığındadır.

Konfor boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,828 ile 0,868 aralığındadır..

Bağımsızlık boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,736 ile 0,834 aralığındadır.

Sosyal boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,709 ile 0,736 aralığındadır.

Kazanç boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,735 ile 0,856 aralığındadır.

Statü boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,693 ile 0,750 aralığındadır.

Başarma boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,703 ile 0,848 aralığındadır.

Güvenlik boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,703 ile 0,738 aralığındadır.

Estetik boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,721 ile 0,763 aralığındadır. Estetik boyutunun birinci ifadesi hiçbir faktörde yr almaması ve ölçeğin genel yapısını bozması sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır.

Güvence boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,697 ile 0,826 aralığındadır.

Bu oranlardan hareketle bağımsız değişkenin ifadeleri arasındaki örtük yapıların birbirinden net olarak ayrıştığı söylenebilir.

Tablo 15. İş Değerleri Açıklanan Toplam Varyans Oranları

Bileşen	Toplam Açıklanan Varyans Oranları								
	Başlangıç Öz Değerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%		%	%
Kazanç	11,836	28,182	28,182	11,836	28,182	28,182	3,951	9,408	9,408
Konfor	6,227	14,827	43,009	6,227	14,827	43,009	3,834	9,129	18,537
Güvence	3,327	7,921	50,929	3,327	7,921	50,929	3,709	8,831	27,368
Bağımsız	2,514	5,985	56,914	2,514	5,985	56,914	3,257	7,754	35,121
Özgecil	1,840	4,380	61,294	1,840	4,380	61,294	3,120	7,428	42,549
Güvenlik	1,616	3,847	65,141	1,616	3,847	65,141	3,036	7,228	49,778
Başarma	1,326	3,156	68,297	1,326	3,156	68,297	3,004	7,153	56,931
Sosyal	1,269	3,022	71,319	1,269	3,022	71,319	2,985	7,106	64,037
Statü	1,093	2,603	73,922	1,093	2,603	73,922	2,655	6,322	70,359
Estetik	1,004	2,110	76,032	1,004	2,110	76,032	2,383	5,673	76,032

Tabloya göre iş değerleri ölçeği on faktörden oluşan ve toplam varyansın %76,032'ini açıklayan bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

4.2.2.1.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği KFA Sonuçları

Araştırmada kullanılan lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesi ve hangi faktörler altında gruplandığını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde dikey döndürme tekniği olan Varimax yöntemi ile değişkenlerin oluşturmuş olduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığının tespiti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliğine bakılmıştır. Ayrıca korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testine bakılmıştır. KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), Barlett testi değerleri ve toplam açıklanan varyans oranları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 16. Lider Üye Etkileşimi KFA Sonuçları

Maddeler		
etki1	,812	
etki2	,827	
etki3	,766	
katk11		,848
katk12		,855
katk13		,857
sdk11		,788
sdk12		,809
sdk13		,792
prof1		,878
prof2		,870
prof3		,876
KMO		,817
Barlett		3882,118
Barlett X^2		66
Sig.		,000

KMO testi sonucuna (0,817) göre faktör analizi için örneklem yeterliliği uygundur. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması, [χ^2 (66) =3882,118, $p<0.001$] maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir.

Yapılan KFA sonuçlarına göre lider üye etkileşiminin dört boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürdeki lider üye etkileşiminin dört boyutlu yapısıyla uyuşmaktadır. Bulunan bu boyutlar etki, katkı, sadakat, ve profesyonel saygı/ mesleki saygı olarak bilinmektedir.

Etki boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,766 ve 0,827 aralığındadır.

Katkı boyutunda yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,848 ve 0,857 aralığındadır.

Sadakat boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri 0,788 ile 0,809 değerleri aralığındadır. Profesyonel saygı boyutuna ait ifadelerin faktör yükleri ise 0,870 ile 0,878 aralığındadır.

Tablo 17. Lider Üye Etkileşimi KFA Sonuçları

Bileşen	Toplam Açıklanan Varyans Oranları								
	Başlangıç Öz Değerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
Etki	4,098	34,148	34,148	4,098	34,148	34,148	2,488	20,730	20,730
Katkı	2,591	21,589	55,737	2,591	21,589	55,737	2,301	19,173	39,903
Sadakat	1,212	10,103	65,840	1,212	10,103	65,840	2,107	17,560	57,463
Profesyonel Saygı	1,094	9,121	74,961	1,094	9,121	74,961	2,100	17,497	74,961

Ayrıca lider üye etkileşimi ölçeği, yapılan analizler sonucunda dört faktörden ve toplam varyansın %74,961'sini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır.

4.2.2.1.3. Yenilikçi Davranış Ölçeği KFA Sonuçları

Araştırmada kullanılan yenilikçi davranış ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesi ve hangi faktörler altında gruplandığını belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde dikey döndürme tekniği olan Varimax yöntemi ile değişkenlerin oluşturmuş olduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığının tespiti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliğine bakılmıştır. Ayrıca korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığının belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testine bakılmıştır. KFA sonucunda

elde edilen faktör yükleri, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), Barlett testi değerleri ve toplam açıklanan varyans oranları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 18. Yenilikçi Davranış Ölçeği KFA Sonuçları

Faktörler	
Maddeler	
yenilik1	,834
yenilik2	,830
yenilik3	,899
yenilik4	,883
yenilik5	,866
yenilik6	,862
KMO	,905
Barlett	3290,519
Barlett X^2	15
Sig.	,000

Yapılan KFA sonucunda, literatüre uygun olarak tek faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin faktör yükleri 0,830 ile 0,899 aralığında olduğu görülmüştür. Ayrıca KMO testiyle örneklem yeterlilik değerinin 0,905 olduğu ve örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması, [χ^2 (15) =3290,519, $p<0.001$] maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 19. Yenilikçi Davranış Açıklanan Toplam Varyans Oranları

Toplam Açıklanan Varyans Oranları						
Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,464	74,407	74,407	4,464	74,407	74,407

Yenilikçi davranış ölçeği, yapılan analizler sonucunda tek faktörden oluşan ve toplam varyansın %74,407'sini açıklayan bir yapıya sahiptir.

4.2.2.2. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), daha önce kullanılmış ölçeklerin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığını tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. DFA ölçeklerin yapı geçerliliğini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 334). Ölçeklerin araştırma örnekleme için uygun olup olmadığını belirlenmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA sonuçları ve uyum iyiliği değerleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 20. Araştırma Modeli DFA Sonuçları

Ölçekler			Değerler
kazanç1	<---	KZN	,838
kazanç2	<---	KZN	,892
kazanç3	<---	KZN	,914
kazanç4	<---	KZN	,842
konfor1	<---	KON	,811
konfor2	<---	KON	,805
konfor3	<---	KON	,803
konfor4	<---	KON	,876
konfor5	<---	KON	,830
özgecil1	<---	OZG	,817
özgecil2	<---	OZG	,865
özgecil3	<---	OZG	,880
özgecil4	<---	OZG	,879
başarma1	<---	BAS	,843
başarma2	<---	BAS	,816
başarma3	<---	BAS	,883
başarma4	<---	BAS	,717
bağımsız1	<---	BAG	,782
bağımsız2	<---	BAG	,840
bağımsız3	<---	BAG	,853
bağımsız4	<---	BAG	,796
estetik2	<---	EST	,850
estetik3	<---	EST	,841
estetik4	<---	EST	,827
sosyal1	<---	SOS	,762
sosyal2	<---	SOS	,798
sosyal3	<---	SOS	,885
sosyal4	<---	SOS	,871

Tablo 20. (Devamı)

güvence1	<---	GVC	,820
güvence2	<---	GVC	,799
güvence3	<---	GVC	,651
güvence4	<---	GVC	,822
güvence5	<---	GVC	,795
etki1	<---	ETK	,810
etki2	<---	ETK	,675
etki3	<---	ETK	,780
katkı1	<---	KAT	,779
katkı2	<---	KAT	,817
katkı3	<---	KAT	,811
sdk1	<---	SAD	,700
sdk2	<---	SAD	,728
sdk3	<---	SAD	,791
prof1	<---	PRO	,894
prof2	<---	PRO	,808
prof3	<---	PRO	,884
yenilik1	<---	YEN	,796
yenilik2	<---	YEN	,781
yenilik3	<---	YEN	,887
yenilik4	<---	YEN	,861
yenilik5	<---	YEN	,851
yenilik6	<---	YEN	,847
güvenlik1	<---	GVN	,822
güvenlik2	<---	GVN	,909
güvenlik3	<---	GVN	,897
güvenlik4	<---	GVN	,853
statü1	<---	STAT	,805
statü2	<---	STAT	,769
statü3	<---	STAT	,665
statü4	<---	STAT	,675

Tablo 20’de modeli oluşturan tüm değişkenlere ilişkin ifadelerin faktör yükleri yer almaktadır. Genel olarak ifadelerin 0,750 ile 0,880 aralığında olduğu görülmektedir. İş değerleri ölçeğinin faktörleri arasında güvence boyutunun üçüncü ifadesi (0,651) ile statü boyutunu üçüncü (0,665) ve dördüncü (0,675) ifadelerinin en düşük faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir. İş değerleri boyutları arasında kazanç boyutunun üçüncü ifadesi (0,914) ile güvenlik boyutunun ikinci ifadesinin (0,909) ise en yüksek faktör yüklerine

sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca lider üye etkileşimi boyutları arasında etki boyutunun ikinci ifadesi (0,675) bu değişkenin en düşük faktör yüküne sahip ifade olduğu göze çarpmaktadır. Lider üye etkileşiminin en yüksek faktör yüküne sahip ifadesi ise profesyonel saygı boyutunun birinci ifadesi (0,894) olduğu söylenebilir. Yenilikçi davranış ölçeğinin tüm ifadeleri üstte ifade edilen genel aralıkta (0,750 – 0,880) yer almaktadır.

4.2.3. Ölçeklerin Uyum Geçerliliği

4.2.3.1. Bütünleşik Geçerlilik

Uyum geçerliliğinin belirlenmesinde ilk olarak CR (composite reliability) değerleri incelenmiştir. CR değerleri Cronbach Alpha katsayısına benzer şekilde ölçekteki maddelerin içsel tutarlılık ölçüsünü ifade eden değerlerdir (Netemeyer, 2003). CR değerlerinin 0,50'nin üzerinde olması bütünleşik geçerliliğin sağlanması için bir gerekliliktir (Anderson ve Gerbing, 1988). Araştırmada kullanılan ölçeklerin CR değerlerine bakıldığında her bir ölçek değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve dolayısıyla ölçeklerin içsel tutarlılık koşulunu yerine getirdiği ifade edilebilir.

Tablo 21. Ölçeklerin Bütünleşik Geçerlilik (Composite Reliability/CR) Değerleri

Ölçekler	CR
Kazanç	0,93
Konfor	0,91
Özgecil	0,92
Başarma	0,89
Bağımsız	0,89
Estetik	0,88
Sosyal	0,90
Güvence	0,89
Güvenlik	0,83
Statü	0,82
İş Değeri	0,96
Etki	0,80
Katkı	0,84
Sadakat	0,78
Profesyonel Saygı	0,90
LÜE	0,95
Yenilikçi Davranış	0,93

4.2.3.2. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)

Araştırmalarda uyum geçerliliğinin belirlenmesinde incelenmesi gereken diğer bir ölçüt ise AVE değerleridir (Fornell ve Larcker, 1981). Uyum geçerliliğinin sağlandığını söyleyebilmek için AVE değerlerinin CR (composite reliability) değerlerinden küçük 0,50 den büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Her bir ölçeğe ait ortalama açıklanan varyans değerleri incelendiğinde; bu değerlerin CR değerlerinden küçük ve 0,50 den büyük oldukları görülmektedir. Bu sonuç ölçeklerin uyum geçerliliğinin AVE değerleri açısından da sağlandığını göstermektedir.

Tablo 22. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değerleri

Ölçekler	AVE
Kazanç	0,76
Konfor	0,68
Özgecil	0,74
Başarma	0,67
Bağımsız	0,67
Estetik	0,70
Sosyal	0,69
Güvence	0,61
Güvenlik	0,76
Statü	0,53
<i>İş Değeri</i>	0,68
Etki	0,57
Katkı	0,64
Sadakat	0,55
Profesyonel Saygı	0,74
<i>LÜE</i>	0,63
<i>Yenilikçi Davranış</i>	0,70

4.2.4. Ayrım Geçerliliği

Araştırmalarda ayırım geçerliliğinin belirlenmesinde MSV(maksimum shared variance), ASV (average shared variance) ve ortalama açıklanan varyansının karakök değerlerinin korelasyon değerleriyle kıyaslama yolu tercih edilmektedir (Hair vd., 2010).

4.2.4.1. Ortalama Açıklanan Varyans Karekökü

Ayrım geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının tespiti için ilk olarak pearson korelasyon katsayılarına ve AVE değerlerinin karekökleri incelenmiştir. Tabloya bakıldığında her bir ölçeğin AVE değerlerinin karekök değerlerinin korelasyon katsayılarından büyük olduğu görülmektedir. Bu ölçeklerin ayırım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Hair vd. 2010).

Tablo 23. Ortalama Açıklanan Varyans Karekökü Değerleri

Ölçekler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Kazanç	0,872														
2 Konfor	-,082	0,825													
3 Özgecil	,548	,154	0,860												
4 Başarma	,293	,160	,481	0,819											
5 Bağımsız	,120	,249	,351	,426	0,819										
6 Estetik	,450	,002	,450	,479	,309	0,837									
7 Sosyal	,602	,040	,619	,401	,192	,313	0,831								
8 Güvence	-,095	,358	,022	,197	,396	,180	-,212	0,781							
9 Güvenlik	,377	,115	,510	,465	,392	,592	,332	,256	0,872						
10 Statü	,180	,248	,465	,461	,500	,286	,450	,134	,357	0,728					
11 Etki	,253	-,046	,279	,190	,114	,171	,243	-,068	,173	,174	0,800				
12 Katkı	,235	-,041	,240	,207	,187	,159	,266	-,063	,108	,195	,407	0,755			
13 Sadakat	,104	-,046	,250	,142	,172	,195	,130	,015	,224	,125	,053	,053	0,742		
14 Profesyonel	,156	-,028	,239	,107	,029	,127	,175	-,077	,124	,031	,050	,050	,484	0,860	
15 Yenilikçi	,389	-,206	,341	,220	,047	,215	,483	-,402	,226	,265	,198	,198	,165	,128	0,837

**Koyu yazılan sayılar AVE karekök değerlerini ifade etmektedir.*

4.2.4.2. Maksimum Paylaşılan Varyans Karesi (MSV)

Ayrım geçerliliğinin belirlenmesinde kullanılan MSV değerlerinin AVE değerlerinden küçük olması gerekmektedir. Tabloda görüldüğü üzere MSV değerlerinin AVE değerlerinden küçük olması ölçeklerin ayırım geçerliliği koşulunu sağladığı tespit edilmiştir.

Tablo 24. Maksimum Paylaşılan Varyans Değerleri

Ölçekler	MSV
Kazanç	0,36
Konfor	0,13
Özgecil	0,38
Başarma	0,23
Bağımsız	0,25
Estetik	0,35
Sosyal	0,38
Güvence	0,16
Güvenlik	0,35
Statü	0,25
İş Değeri	0,38
Etki	0,17
Katkı	0,17
Sadakat	0,23
Profesyonel Saygı	0,23
LÜE	0,23
Yenilikçi Davranış	0,23

4.2.4.3. Ortalama Paylaşılan Varyans Karesi (ASV)

Ayrım geçerliliğinin diğer bir koşulu ise ASV değerlerinin MSV dolayısıyla da AVE değerlerinden küçük olması koşuludur. Ölçeklerin ASV değerlerine bakıldığında bu koşulun sağlandığı görülmektedir.

Tablo 25. Ortalama Paylaşılan Varyans Karesi (ASV) Değerleri

Ölçekler	ASV
Kazanç	0,10
Konfor	0,03
Özgecil	0,15
Başarma	0,11
Bağımsız	0,09
Estetik	0,11
Sosyal	0,12
Güvence	0,05
Güvenlik	0,11
Statü	0,10
İş Değeri	0,10
Etki	0,05
Katkı	0,04
Sadakat	0,04
Profesyonel Saygı	0,04
LÜE	0,04
Yenilikçi Davranış	0,07

4.2.5. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek sorularının güvenilirliğini saptamak, ölçüm araçlarında maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin söz konusu kavramı ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri tabloda sunulmuştur.

Tablo 26. Değişkenlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Özgecil	0,91	4
Konfor	0,91	5
Bağımsız	0,88	4
Sosyal	0,90	4
Kazanç	0,92	4
Statü	0,83	4
Başarma	0,87	4
Güvenlik	0,88	4
Estetik	0,86	3
Güvence	0,89	5
İş Değeri (Genel)	0,93	41
Etki	0,79	3
Katkı	0,84	3
Sadakat	0,77	3
Profesyonel saygı	0,89	3
Lider Üye Etkileşimi (Genel)	0,82	12
Yenilikçi İş Davranışı	0,93	6

Cronbach Alpha değerleri ölçeklerin her biri için ayrı hesaplanmıştır. Yapılan inceleme sonucunda iş değeri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir. İş değeri ölçeğinin güvenilirlik testleri faktör bazında yapıldığında ise; Özgecil boyutunun güvenilirlik katsayısı: 0,91; konfor boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,91; bağımsızlık boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,88; kazanç boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,92; sosyalleşme boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,90; statü boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,83; başarma boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,87; güvenlik boyutunun güvenilirlik

katsayısı 0,88; estetik boyutunun güvenirlik katsayısı 0,86; güvence boyutunun güvenirlik katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin ise güvenirlik katsayısı 0,82 olduğu tespit edilmiştir. Faktör bazında incelendiğinde ise etki boyutunun güvenirlik katsayısı 0,79; katkı boyutunun güvenirlik katsayısı 0,84; sadakat boyutunun güvenirlik katsayısı 0,77; profesyonel saygı boyutunun güvenirlik katsayısı 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi davranış ölçeğinin güvenirlik katsayısı ise 0,93 olduğu tespit edilmiştir. Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2006) ölçek güvenilirliğinin “iyi” olarak nitelendirilebilmesi için güvenilirlik katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları bu bağlamda değerlendirildiğinde gerek genel olarak gerek ise faktör bazında güvenirlik değerlerinin “iyi” olduğu kabul edilebilir.

4.2.6. Dağılım Normallliği Testi

Araştırmada değişkenlerin ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanarak normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. George ve Mallery (2010) özellikle psikometrik amaçla yapılan araştırmalarda basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1 aralığında olması mükemmel olarak kabul etseler de ± 2 aralığının da kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan normallik testinde çoğu ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 1 aralığında olması sebebiyle mükemmel olarak değerlendirilebileceği gibi geriye kalan ifadelerinde $\pm 1,5$ aralığında yer alması sebebiyle iyi olarak değerlendirilebilir. Bu sonuçlara göre bütün değişkenlerin ve ifadelerin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 27. Değişkenlerin Normallik Testi Sonuçları

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Skewness		Kurtosis	
					Skor	Skor	Std. Hata	Skor	Std. Hata
etki1	710	1,00	5,00	3,5950	1,05392	-,698	,091	-,109	,182
etki2	710	1,00	5,00	3,5922	1,04091	-,399	,091	-,713	,182
etki3	710	1,00	5,00	3,6283	1,05303	-,724	,091	-,001	,182
katkı1	710	1,00	5,00	3,7337	1,07035	-,803	,091	,095	,182
katkı2	710	1,00	5,00	3,6630	1,12984	-,695	,091	-,202	,182
katkı3	710	1,00	5,00	3,7739	1,10815	-,908	,091	,210	,182
sdkt1	710	1,00	5,00	3,4965	1,11445	-,302	,091	-,875	,182
sdkt2	710	1,00	5,00	3,5756	1,10311	-,435	,091	-,724	,182
sdkt3	710	1,00	5,00	3,6963	1,07140	-,507	,091	-,622	,182
prof1	710	1,00	5,00	3,4549	1,37274	-,602	,091	-,916	,182
prof2	710	1,00	5,00	3,3287	1,42843	-,379	,091	-,189	,182
prof3	710	1,00	5,00	3,4785	1,36418	-,633	,091	-,844	,182
özgecil1	710	1,00	5,00	3,7268	,99245	-1,107	,091	1,180	,182
özgecil2	710	1,00	5,00	3,7087	,94342	-,962	,091	,945	,182
özgecil3	710	1,00	5,00	3,7684	1,02356	-1,184	,091	1,218	,182
özgecil4	710	1,00	5,00	3,7365	,98031	-,987	,091	1,025	,182
konfor1	710	1,00	5,00	3,3870	1,06134	-,198	,091	-,582	,182
konfor2	710	1,00	5,00	3,3981	1,03599	-,282	,091	-,400	,182
konfor3	710	1,00	5,00	3,3994	1,04679	-,177	,091	-,588	,182
konfor4	710	1,00	5,00	3,3759	1,04559	-,228	,091	-,556	,182
konfor5	710	1,00	5,00	3,4202	,98718	-,199	,091	-,403	,182
bağımsız1	710	1,00	5,00	3,1012	1,04590	,001	,091	-,651	,182
bağımsız2	710	1,00	5,00	3,1540	1,08648	-,015	,091	-,819	,182
bağımsız3	710	1,00	5,00	3,0985	1,05146	-,054	,091	-,558	,182
bağımsız4	710	1,00	5,00	3,2857	1,07312	-,067	,091	-,625	,182
sosyal1	710	1,00	5,00	3,8724	1,02080	-,913	,091	,558	,182
sosyal2	710	1,00	5,00	3,7836	1,11321	-,910	,091	,261	,182
sosyal3	710	1,00	5,00	3,8488	1,00866	-,842	,091	,491	,182
sosyal4	710	1,00	5,00	3,8669	1,06015	-,925	,091	,449	,182
kazanç1	710	1,00	5,00	4,0666	1,25433	-1,108	,091	-,059	,182
kazanç2	710	1,00	5,00	4,1983	1,17417	-1,407	,091	,989	,182
kazanç3	710	1,00	5,00	4,2247	1,15085	-1,357	,091	,757	,182
kazanç4	710	1,00	5,00	4,2552	1,11620	-1,489	,091	1,315	,182
statü1	710	1,00	5,00	3,1567	,88764	,118	,091	,145	,182
statü2	710	1,00	5,00	3,1442	,93764	-,027	,091	-,095	,182
statü3	710	1,00	5,00	3,2067	1,01531	,264	,091	-,501	,182
statü4	710	1,00	5,00	3,0513	1,04290	,111	,091	-,571	,182
başarma1	710	1,00	5,00	3,3454	1,01994	-,250	,091	-,264	,182
başarma2	710	1,00	5,00	3,4202	1,03660	-,337	,091	-,237	,182
başarma3	710	1,00	5,00	3,4078	1,05285	-,271	,091	-,340	,182
başarma4	710	1,00	5,00	3,2926	1,08988	-,135	,091	-,730	,182
güvenlik1	710	1,00	5,00	3,7074	,97415	-1,104	,091	1,147	,182
güvenlik2	710	1,00	5,00	3,4286	1,00178	-,622	,091	,007	,182
güvenlik3	710	1,00	5,00	3,4549	,94926	-,588	,091	,249	,182
güvenlik4	710	1,00	5,00	3,4244	,93254	-,402	,091	,272	,182
estetik2	710	1,00	5,00	3,6865	1,02005	-,800	,091	,438	,182
estetik3	710	1,00	5,00	3,7878	1,01826	-,943	,091	,574	,182
estetik4	710	1,00	5,00	3,5035	1,03966	-,139	,091	-,417	,182
güvence1	710	1,00	5,00	3,3273	,99913	,088	,091	-,596	,182
güvence2	710	1,00	5,00	3,4535	1,04529	,036	,091	-,872	,182
güvence3	710	1,00	5,00	3,5257	,96305	-,419	,091	,104	,182
güvence4	710	1,00	5,00	3,3578	1,12650	,076	,091	-,967	,182
güvence5	710	1,00	5,00	3,2968	1,09828	,048	,091	-,836	,182

Tablo 27. (Devamı)

yenilik1	710	1,00	5,00	3,7434	1,10147	-,774	,091	,016	,182
yenilik2	710	1,00	5,00	3,7809	1,01883	-,681	,091	-,013	,182
yenilik3	710	1,00	5,00	3,7698	,99985	-,872	,091	,668	,182
yenilik4	710	1,00	5,00	3,8627	,95989	-,894	,091	,752	,182
yenilik5	710	1,00	5,00	3,8766	1,00001	-,946	,091	,794	,182
yenilik6	710	1,00	5,00	3,8890	,97120	-,898	,091	,658	,182
Valid (listwise)	N 710								

4.2.7. Araştırma Ölçekleri Frekans Analizi Sonuçları

4.2.7.1. İş Değeri Frekans Analizi Sonuçları

Tablo 28. İş Değeri Frekans Analizi Sonuçları ve Ortalamalar

İfadeler		Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen			
		f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	Ort.	s.s.
Özgeçil	Çalışırken insanlara yardımcı olduğum hissini yaşıyorum.	33	4,6	40	5,6	141	19,9	371	52,3	125	17,6	3,73	0,97
	Çalıştığım iş sayesinde dünyayı daha yaşanılır hale getirdiğimi düşünüyorum.	23	3,2	52	7,3	146	20,6	376	53,0	113	15,9	3,71	0,93
	Çalıştığım iş sayesinde insanların hayatlarını iyileştirdiğimi düşünüyorum.	37	5,2	43	6,1	112	15,8	376	53,0	142	20,0	3,76	1,01
	Çalıştığım iş toplumsal fayda üretmemi sağlıyor.	30	4,2	41	5,8	161	22,7	343	48,3	135	19,0	3,72	0,98
Konfor	Çalışırken fiziksel açıdan zorlanmıyorum.	24	3,4	113	15,9	241	33,9	214	30,1	118	16,6	3,41	1,05
	Çalışırken zaman baskısı hissetmiyorum	27	3,8	97	13,7	247	34,8	234	33,0	105	14,8	3,41	1,02
	Çalıştığım iş bedensel açıdan yorucu değildir.	24	3,4	110	15,5	244	34,4	216	30,4	116	16,3	3,41	1,04
	Çalıştığım iş zihinsel olarak yorucu değildir.	24	3,4	117	16,5	233	32,8	231	32,5	105	14,8	3,39	1,03
	Çalıştığım işin koşulları zor değildir.	18	2,5	97	13,7	258	36,3	235	33,1	102	14,4	3,43	0,98
	Gerektiği durumlarda işim ile ilgili inisiyatif kullanabiliyorum.	38	5,4	173	24,4	238	33,5	194	27,3	67	9,4	3,11	1,05
Bağımsızlık	İşimi nasıl yapacağım konusunda kimse bana karışmıyor.	37	5,2	179	25,2	209	29,4	206	29,0	79	11,1	3,16	1,08
	Kendi işimin patronuymuşum hissini yaşıyorum.	46	6,5	156	22,0	252	35,5	189	26,6	67	9,4	3,11	1,05
	Kendi kararlarımı kendim alabiliyorum.	32	4,5	128	18,0	259	36,5	181	25,5	110	15,5	3,29	1,07
Sosyalleşme	Çalışırken sürekli yeni insanlarla tanışıyorum	24	3,4	39	5,5	140	19,7	298	42,0	209	29,4	3,89	1,00
	Çalıştığım iş sosyal aktivitelere katılmama engel değildir.	38	5,4	48	6,8	131	18,5	288	40,6	205	28,9	3,81	1,09
	Çalıştığım iş sayesinde sosyal çevrem genişlemektedir.	21	3,0	36	5,1	158	22,3	291	41,0	204	28,7	3,87	0,98

Tablo 28. (Devam)

	Çalıştığım iş yüzünden sosyal hayatımdan feragat etmek zorunda kalmıyorum.	26	3,7	41	5,8	138	19,4	281	39,6	224	31,5	3,90	1,03
Kazanç	Aynı koşullarda çalışabileceğim en yüksek kazanç sağlayan bir işte çalışıyorum	36	5,1	73	10,3	76	10,7	127	17,9	398	56,1	4,10	1,24
	Çalıştığım iş, tatmin edici düzeyde ikramiye ve prim vb. ek gelir kaynakları sunmaktadır.	36	5,1	30	4,2	91	12,8	127	17,9	426	60,0	4,24	1,14
	Çalıştığım iş, tatmin edici düzeyde maaş/aylık imkânı sağlar.	26	3,7	45	6,3	87	12,3	113	15,9	439	61,8	4,26	1,12
	Çalıştığım işte, normal hayat standartlarında yaşayabileceğim miktarda gelir elde ediyorum.	30	4,2	32	4,5	76	10,7	139	19,6	433	61,0	4,29	1,09
Statü	Birçok insanın çalışmak istediği bir işte çalışıyorum	20	2,8	110	15,5	366	51,5	157	22,1	57	8,0	3,17	0,88
	Çalışırken ayrıcalıklı olduğum hissini yaşıyorum	29	4,1	118	16,6	331	46,6	176	24,8	56	7,9	3,16	0,93
	İnsanlar arasında söz sahibi olduğum bir işte çalışıyorum	17	2,4	149	21,0	312	43,9	127	17,9	105	14,8	3,22	1,02
	İnsanların saygı duydukları bir işte çalışıyorum.	38	5,4	182	25,6	259	36,5	162	22,8	69	9,7	3,06	1,04
Başarıma	Çalıştığım iş bana önemli işler başarmış hissi yaşatmaktadır.	32	4,5	88	12,4	277	39,0	219	30,8	94	13,2	3,36	1,01
	Çalıştığım iş kişisel gelişimime önemli katkı sağlamaktadır	32	4,5	75	10,6	264	37,2	228	32,1	111	15,6	3,44	1,02
	Çalıştığım iş var olma amacına hizmet etmektedir.	29	4,1	82	11,5	269	37,9	210	29,6	120	16,9	3,44	1,03
	Çalıştığım iş, bendeki gerçek potansiyeli ortaya çıkarmaktadır.	32	4,5	139	19,6	223	31,4	212	29,9	104	14,6	3,31	1,08
Güvenlik	Çalıştığım iş bedensel sağlığıma tehdit etmiyor.	32	4,5	44	6,2	121	17,0	402	56,6	111	15,6	3,73	0,95
	Çalıştığım işte çok fazla iş kazaları yaşamam	38	5,4	76	10,7	205	28,9	315	44,4	76	10,7	3,44	1,00
	Çalıştığım işte hayati tehlike yaşanma riski düşüktür.	29	4,1	64	9,0	235	33,1	307	43,2	75	10,6	3,47	0,94
	Çalıştığım işte; şiddet, saldırganlık vb. istenmeyen durumlar ile karşılaşmam.	29	4,1	53	7,5	289	40,7	259	36,5	80	11,3	3,43	0,93
Estetik	Çalıştığım işin doğası gereği açıdan etkileyici olmaktadır.	33	4,6	40	5,6	176	24,8	315	44,4	146	20,6	3,71	1,01
	Çalıştığım işin yapılışı sanatsal bir incelik gerektirmektedir.	28	3,9	52	7,3	116	16,3	348	49,0	166	23,4	3,81	1,00
	Çalıştığım işteki görsellik benim için önemlidir.	25	3,5	58	8,2	309	43,5	161	22,7	157	22,1	3,52	1,03
Güvence	Çalıştığım işin emeklilik imkânları tatmin edicidir.	13	1,8	121	17,0	294	41,4	174	24,5	108	15,2	3,34	0,99
	Çalıştığım işin sigorta imkânları tatmin edicidir.	11	1,5	118	16,6	268	37,7	165	23,2	148	20,8	3,45	1,04
	Çalıştığım işte sendikalaşma düzeyi haklarımı koruyabilecek yeterliliktedir.	25	3,5	50	7,0	263	37,0	261	36,8	111	15,6	3,54	0,96
	İstedğim sürece çalıştığım işte devam edebilirim.	20	2,8	148	20,8	253	35,6	130	18,3	159	22,4	3,37	1,13
	İsten çıkarılma kaygısı yaşamam.	25	3,5	151	21,3	246	34,6	161	22,7	127	17,9	3,30	1,10

İfadelere verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında katılımcıların bütün kategorilerde işlerine ortalamanın üstünde bir değer attettikleri söylenebilir. Ancak özellikle kazanç ve sosyalleşme yönünün çalıştıkları işe attettikleri değerde ağırlıklı olduğu söylenebilir. En düşük ortalama ise statü boyutunda olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların otellerde çalışmanın kendilerine statü bağlamında çok katkı sağlamadığını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

4.2.7.2. Lider Üye Etkileşimi Frekans Analizi Sonuçları

Tablo 29. Lider - Üye Etkileşimi Frekans Analizi Sonuçları ve Ortalama

Boyut	İfadeler	Katılım Düzeyi											
		Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen		Ort.	s.s.
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Etki	Yöneticimi iş ilişkilerinin ötesinde insan olarak beğenirim.	31	4,4	88	12,4	138	19,4	327	46,1	126	17,7	3,60	1,05
	Yöneticim insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.	11	1,5	121	17,0	152	21,4	285	40,1	141	19,9	3,60	1,04
	Yöneticim ile çalışmak zevklidir.	32	4,5	76	10,7	146	20,6	320	45,1	136	19,2	3,64	1,05
Katkı	Konu hakkında tam bilgisi olmadığı durumlarda bile yöneticim beni savunur.	31	4,4	69	9,7	128	18,0	309	43,5	173	24,4	3,74	1,07
	Yöneticim insanların bana yükledikleri bir konuda beni onlara karşı savunur.	41	5,8	68	9,6	154	21,7	267	37,6	180	25,4	3,67	1,13
	İstmeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.	38	5,4	61	8,6	115	16,2	301	42,4	195	27,5	3,78	1,10
Sadakat	Yöneticim için görev tanımım dışındaki görevleri de yerine getiririm.	21	3,0	140	19,7	158	22,3	244	34,4	147	20,7	3,50	1,11
	Yöneticimin belirlediği hedefler için normalde harcayacağımdan daha fazla çaba gösterebilirim.	21	3,0	125	17,6	144	20,3	264	37,2	156	22,0	3,58	1,10
	Yöneticim için yapabileceğimi yapmaktan sakınmam.	15	2,1	102	14,4	142	20,0	268	37,7	183	25,8	3,71	1,07
Mesleki Saygı	Yöneticimin iş konusundaki bilgisi hayranlık uyandırır.	103	14,5	84	11,8	86	12,1	253	35,6	184	25,9	3,47	1,37
	Yöneticimin iş bilgisine ve iş hâkimiyetine saygı duyarım	118	16,6	95	13,4	121	17,0	183	25,8	193	27,2	3,34	1,43
	Yöneticimin mesleki becerilerini çok beğenirim.	102	14,4	73	10,3	96	13,5	250	35,2	189	26,6	3,49	1,36

Tablodan anlaşılacağı gibi lider üye etkileşiminin tüm alt boyutları çalışanlar ile üstleri arasındaki iletişimde ortalamanın üzerinde rol oynamaktadır. Bununla birlikte, sadakat ve katkı boyutunun en fazla mesleki saygı boyutunun ise en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanların üstleri tarafından desteklendiklerini ve kendilerinin de onlara sadık bir davranış sergilemelerini belirtmelerine rağmen üstlerinin mesleki bilgi ve becerilerine olan saygılarının diğer etkileşim kanallarına göre daha sınırlı olduğunu göstermektedir.

4.2.7.3. Yenilikçi Davranış Frekans Analizi Sonuçları

Tablo 30. Yenilikçi Davranış Frekans Analizi Sonuçları ve Ortalamalar

	Katılım Düzeyi											
İfadeler	Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Ort.	s.s.
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim	36	5,1	57	8,0	151	21,3	269	37,9	197	27,7	3,75	1,10
Yaratıcı fikirler üretirim.	20	2,8	60	8,5	155	21,8	286	40,3	189	26,6	3,79	1,02
Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	30	4,2	35	4,9	162	22,8	317	44,6	166	23,4	3,78	1,00
Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim	20	2,8	38	5,4	140	19,7	327	46,1	185	26,1	3,87	0,95
Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	27	3,8	29	4,1	145	20,4	303	42,7	206	29,0	3,89	0,99
Yenilikçiyim	19	2,7	41	5,8	132	18,6	318	44,8	200	28,2	3,90	0,96

Cevapların ortalaması çalışanların kendilerini yenilikçi olarak kabul ettiklerini göstermektedir. Ancak yine de yeni teknoloji ve süreçleri araştırma konusunda görece olarak daha az yenilikçi davranış sergiledikleri söylenebilir.

4.2.8. Yapısal Eşitlik Modeli

Ölçeklerin DFA sonuçlarıyla birlikte bir model olarak birlikte ölçeklerin bir model olarak değerlendirilebilmesi için uygunluk istatistikleri de incelenmektedir. Bu inceleme ile kurulan modelin uyum iyiliği sonuçlarına ulaşılır. Başka bir ifade ile DFA ile tasarlanan modelin gerçek ile ne ölçüde uyduğu tespit edilir ve böylece modelin yapısal geçerliliği sağlanmış olur (Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991). Bu bağlamda, mutlak uygunluk ve karşılaştırmalı uygunluk ölçütleri değerlendirilir (McDonald ve Ho, 2002). Mutlak uygunluk ölçütü olarak ki kare (CMIN), ki kare/serbestlik derecesi (CMIN/df), RMSEA

ve GFI değerleri incelenirken, karşılaştırmalı uygunluk ölçütü olarak; CFI, TLI ve NFI değerleri incelenmektedir. Mutlak uygunluk testleri ile modelin örneklem verisi ile uygunluğu incelenirken, karşılaştırmalı uygunluk testleri ile tüm değişkenlerin ilişkisiz derecesi incelenmektedir (Byrne, 2013). Uygunluk değerlerinden CMIN/df değerinin 5'ten küçük olması (Wheaton, Muthen, Alwin, D. F, & Summers, 1977). RMSEA değerinin 0,05 güvenilirlik düzeyinde 0,03 ile 0,08 aralığında olması beklenmektedir (Rigdon, 1996). GFI değerinin 0,90 üzerinde (Shevlin ve Miles, 1998), NFI değerinin 0,90 üzerinde (Hu ve Bentler, 1999), CFI değerinin 0,90 üzerinde (Bentler ve Bonnet, 1980) ve TLI değerinin ise 0,80 üzerinde olması araştırma modelinin yapısal geçerliliğini sağlamak için ön koşullardır (Byrne, 2013).

Literatür incelendiğinde YEM' de uyum kriterlerinin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum olarak farklı grupta incelendiği görülmüştür. Örneğin GFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,95 ile 1,00 arasında CMIN/df değerlerinin 0 ile 2 arasında olması modelin mükemmel uyum gösterdiğini ifade ederken, GFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,80 ve 0,95 arasında CMIN/df değerinin ise 2 ile 3 arasında olması modelin kabul edilebilir oranda uyum gösterdiğini ifade etmektedir. RMSEA değerlerinin ise 0 ile 0,05 arasında olması mükemmel 0,05 ile 0,10 arasında olması ise kabul edilebilir uyum gösterdiğini ifade etmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, & Müller, 2003; Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008; Simon, Kriston, Loh, Spies, Scheibler, Wills, & Härter, 2010).

Araştırma modeli uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinin testine geçilmiştir.

Tablo 31. Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kriter			≤ 5	$\geq ,80$	$\geq ,90$	$\geq ,90$	$\leq ,08$
Yapısal Model	1842,439	1151	1,601	,84*	,96**	,95**	,039**

*Kabul Edilebilir Uyum

**Mükemmel Uyum

Oluşturulan modelin uyum indexleri incelendiğinde Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı (χ^2/sd) 1,601; yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,039; Tucker-Lewis indeksi (TLI) değeri 0,95 ve karşılaştırmalı uyum indeks (CFI) değeri ise

0,96 olarak bulunmuştur. Bu kapsamda modelin mükemmel uyum gösterdiği belirlenmiştir. Bu verilere bağlı olarak ölçeğin yapısal geçerliliği için yeterli kanıt toplandığı ifade edilebilir.

Araştırma modeli uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinin testine geçilmiştir.

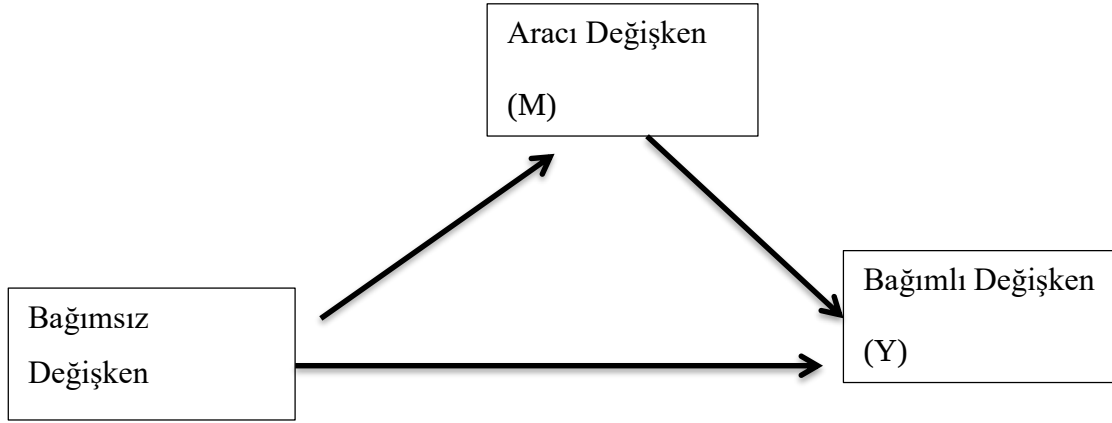
Tablo 32. İş Değerlerinin Yenilikçi Davranışa Etkisi ile İlgili Sonuçlar

			Tahmin	S. Hata	<i>t</i>	<i>p</i>
YEN <---	OZG		-,064	,070	-,914	,361
YEN <---	KON		-,150	,041	-3,636	***
YEN <---	BAG		,022	,050	,442	,659
YEN <---	SOS		,138	,077	1,806	,071
YEN <---	KZN		,136	,053	2,588	,010
YEN <---	BAS		,028	,050	,562	,574
YEN <---	GVN		,168	,049	3,404	***
YEN <---	EST		,001	,056	,018	,986
YEN <---	GVC		-,484	,055	-8,772	***
YEN <---	STAT		,379	,093	4,100	***

Geliştirilen model kapsamında path analizi yapılmış ve statü, güvenlik ve kazanç boyutlarının yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilerken konfor ve güvence boyutunun ise yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. İş değerinin estetik, sosyalleşme, bağımsızlık ve özgecillik boyutlar ile yenilikçi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

4.2.9. Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

Araştırma bağlamında lider üye etkileşiminin alt boyutlarından her birinin iş değerlerinin yenilikçi davranışa aracılık etkisi incelenmiştir. Aracılık etkisi SPSS AMOS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Aracılık etki ölçümü şekilde ifade edildiği biçimiyle yapılmıştır.



Şekil 9. Modellerde Aracı Değişken

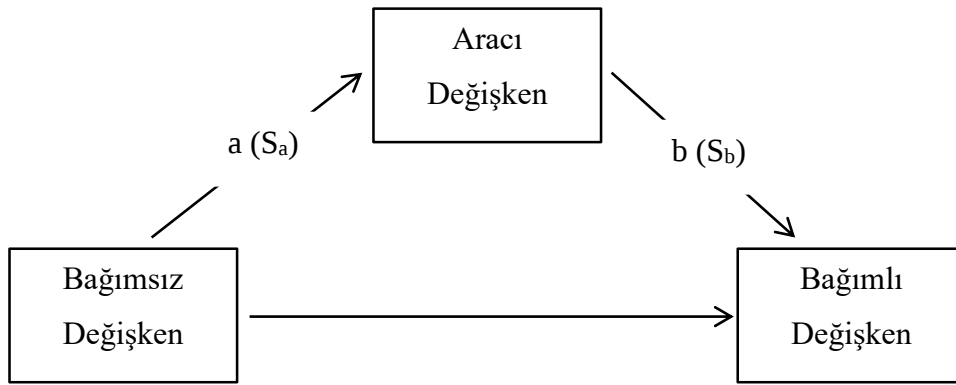
Şekil 9’da gösterilen modelde yer alan kavramlardan aracı değişken (Mediator) bağımsız değişken tarafından etkilenen ve bağımlı değişkeni etkileyen böylelikle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki nedensellik ilişkisini açıklamaya yardımcı üçüncü bir değişken olarak ifade edilebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016). Herhangi bir değişkenin bir modelde aracı değişken olarak incelenmesi için bir bağımsız değişkenin (x) ardılı ve bağımlı değişkenin (y) ise öncülü olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 79).

Araştırma modeline göre H_5 , H_{5a} , H_{5b} , H_{5c} ve H_{5d} hipotezlerinin incelenmektedir. Aracı etki ölçümünde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M aracı değişkeni temsil etmektedir. Ayrıca aracı etki sağlamasının yapılması için Sobel Testi (Baron ve Kennny, 1986) hesaplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi aşamasında üç aşama izlenmiştir. Birinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişkene etkisine, ikinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisine ve üçüncü aşamada ise bağımsız ve aracı değişkenin birlikte bağımlı değişkene etkisine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 28’de detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 33. LÜE Aracılık Etkisi ile İlgili Sonuçlar

Hipotezler		Aşamalar	Tahmin	SH	t	p
H ₅	İSD»LÜE»YEN	ISD»YEN	,352	,060	5,818	***
		ISD»LÜE	,368	,046	7,976	***
		ISD»YEN	,253	,062	4,086	***
		LÜE»YEN	,269	,048	5,587	***
Aracı Etki		ISD»LÜE»YEN	,0402<,0995<,1783			
Sobel Testi		, 0.00000443				
H _{5a}	İŞD»ETKİ»YEN	ISD»YEN	,352	,060	5,818	***
		ISD»ETKİ	,382	,061	6,233	***
		ISD»YEN	,289	,061	4,708	***
		ETKİ»YEN	,166	,036	4,535	***
Aracı Etki		ISD»ETKİ»YEN	,0236<,0636<,1141			
Sobel Testi		0.00020473				
H _{5b}	İŞD»KATKI»YEN	ISD»YEN	,352	,060	5,818	***
		ISD»KATKI	,421	,066	6,307	***
		ISD»YEN	,293	,061	4,756	***
		KATKI»YEN	,142	,033	4,208	***
Aracı Etki		ISD»KATKI»YEN	0220<,0598<,1082			
Sobel Testi		0.00036075				
H _{5c}	İŞD»SDKT»YEN	ISD»YEN	,352	,060	5,818	***
		ISD»SDKT	,351	,063	5,503	***
		ISD»YEN	,310	,061	5,049	***
		SDKT»YEN	,120	,035	3,412	***
Aracı Etki		ISD»SDKTİ»YEN	,0094<,0425<,0864			
Sobel Testi		, 0.00350064				
H _{5d}	İŞD»SAYGI»YEN	ISD»YEN	,352	,060	5,818	***
		ISD»SAYGI	,320	,089	3,579	***
		ISD»YEN	,330	,060	5,428	***
		SAYGI»YEN	,069	,025	2,734	,006
Aracı Etki		ISD»SAYGI»YEN	,0030<,0222<,0489			,005
Sobel Testi		0.00036333				

Yukarıda sonuçları verilen aracılık analizinin “sağlama”sı olarak ifade edilebilecek, daha karmaşık modellerde de kullanılabilen Sobel Testi (Baron ve Kenny, 1986: 1175) de yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986)’nın aracılık testinin yanı sıra Sobel Testi (Soper, 2010; Baron ve Kenny, 1986: 1175) de bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni dolaylı olarak bir aracı değişken vasıtası ile etkileme durumunu test etmektedir. Şekilde verilen bağımsız değişkenden aracıya giden yol “a” ve standart hata, “s_a”; aracıdan bağımlı değişkene giden yol “b” ve standart hata, “s_b” olarak gösterilmektedir.



$$\text{Aracının Anlamlılık Düzeyi} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2} + s_a^2 s_b^2$$

İfade edilen formül ile sobel testi sonuçları hesaplanmış ve aracılık etkisinin gösterildiği Tablo. 28’ e eklenmiştir. Aracılık etkisinin ölçülmesi bağlamında geliştirilen H₅, H_{5a}, H_{5b}, H_{5c}, H_{5d} hipotezleri analiz edilmiştir. Lider üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı değişkenlerinin iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda H₅, H_{5a}, H_{5b}, H_{5c}, H_{5d} hipotezlerinin kabul edildiğini ifade etmek mümkündür. Ayrıca, aracılık etkisi Sobel testi (Baron ve Kenny, 1986) ile sağlaması yapılarak doğrulanmıştır.

4.2.10. Farklılık Analizi Sonuçları

4.2.10.1. Değişkenlerin Cinsiyet Grupları Açısından Karşılaştırılması

Tablo 34. İş Değerlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Özgecil	Erkek	415	3,7982	,84024	,070	,240
	Kadın	295	3,7229	,83992		
Konfor	Erkek	415	3,2496	,85992	,039	,000
	Kadın	295	3,6346	,87662		
Bağımsız	Erkek	415	2,9560	,90924	2,271	,000
	Kadın	295	3,4636	,83919		
Sosyalleşme	Erkek	415	3,8886	,87007	2,904	,431
	Kadın	295	3,8347	,93474		
Kazanç	Erkek	415	4,2277	1,05135	2,715	,790
	Kadın	295	4,2068	,99853		
Statü	Erkek	415	3,0295	,71022	25,158	,000
	Kadın	295	3,3220	,85522		
Başarma	Erkek	415	3,2470	,89929	6,117	,000
	Kadın	295	3,5788	,82061		
Güvenlik	Erkek	415	3,5145	,76461	7,692	,866
	Kadın	295	3,5254	,91205		
Estetik	Erkek	415	3,7293	,89271	1,329	,60
	Kadın	295	3,6011	,89523		
Güvence	Erkek	415	3,1480	,84109	,007	000
	Kadın	295	3,7553	,79413		
İş Değeri (Genel)	Erkek	415	3,4484	,47960	5,034	000
	Kadın	295	3,6615	,55842		

Yapılan T testi sonuçlarına göre kadınlar ile erkekler arasında iş değerlerinin güvence, estetik, başarma, statü, bağımsızlık ve konfor boyutları açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir Farklılık çıkan boyutların tamamında kadınlar erkeklere göre daha fazla bir ortalama sahiptir. Diğer bir deyişle söz konusu bu değerler kadınlar tarafından daha fazla benimsenmiştir.

Tablo 35. LÜE'nin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Etki	Erkek	415	3,6273	,76054	35,995	,617
	Kadın	295	3,5921	1,02450		
Katkı	Erkek	415	3,7510	,88805	10,148	,501
	Kadın	295	3,7006	1,04707		
Sadakat	Erkek	415	3,6482	,86869	4,892	,068
	Kadın	295	3,5198	,95964		
Profesyonel Saygı	Erkek	415	3,5253	1,16065	19,629	,023
	Kadın	295	3,3006	1,37878		
LÜE (Genel)	Erkek	415	3,6380	,63335	12,865	,036
	Kadın	295	3,5282	,72218		

Lider üye etkileşimi boyutları arasında profesyonel saygı boyutunun cinsiyetlere göre farklılık gösterdiği tesbit edilmiştir. Erkek çalışanların üstlerinin mesleki bilgi ve becerisine kadınlara göre daha fazla saygı duydukları söylenebilir. Ayrıca erkekler genel olarak üstleriyle daha yoğun bir etkileşim içinde olduğu düşünülebilir.

Tablo 36. Yenilikçi Davranışın Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Yenilikçi Davranış	Erkek	415	3,9695	,84881	2,659	,000
	Kadın	295	3,6373	,85266		

Yapılan analiz sonucunda yenilikçi davranış açısından kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla yenilikçi davranış sergiledikleri söylenebilir.

4.2.10.2. Değişkenlerin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

Tablo 37. İş Değerlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Özgecil	Evli	339	3,6866	,79199	,468	,015
	Bekâr	371	3,8403	,87684		
Konfor	Evli	339	3,4271	,85836	,218	,614
	Bekâr	371	3,3935	,91295		
Bağımsız	Evli	339	3,2817	,92403	1,965	,001
	Bekâr	371	3,0620	,89529		
Sosyalleşme	Evli	339	3,5428	,78353	,346	,000
	Bekâr	371	4,1617	,89355		
Kazanç	Evli	339	4,0332	1,05901	4,457	,000
	Bekâr	371	4,3888	,97170		
Statü	Evli	339	3,0841	,79217	,474	,030
	Bekâr	371	3,2123	,77738		
Başarma	Evli	339	3,5074	,87449	2,300	,000
	Bekâr	371	3,2729	,87542		
Güvenlik	Evli	339	3,7212	,81731	,657	,000
	Bekâr	371	3,3342	,79577		
Estetik	Evli	339	3,8918	,97103	22,117	,000
	Bekâr	371	3,4789	,77018		
Güvence	Evli	339	3,6655	,89817	17,420	,000
	Bekâr	371	3,1580	,77736		
İş Değeri (Genel)	Evli	339	3,5751	,55345	3,016	,064
	Bekâr	371	3,5021	,49392		

Yapılan T-testi sonuçlarına göre kişilerin iş değerleri, medeni durumları açısından farklılık göstermektedir. Konfor boyutu dışındaki tüm iş değerlerinde evliler ile bekârlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Evliler bağımsızlık, başarma, güvenlik, estetik ve güvence boyutlarına daha önem verirken bekârlar ise özgecil, sosyalleşme ve kazanç boyutu ile daha fazla ilgilenmektedir.

Tablo 38. LÜE'nin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Etki	Evli	339	3,5929	,92279	3,909	,568
	Bekâr	371	3,6307	,83858		
Katkı	Evli	339	3,6421	,99953	2,947	,019
	Bekâr	371	3,8104	,91023		
Sadakat	Evli	339	3,6470	,83379	8,577	,141
	Bekâr	371	3,5472	,97157		
Profesyonel Saygı	Evli	339	3,3579	1,20146	1,031	,135
	Bekâr	371	3,4996	1,30887		
LÜE (Genel)	Evli	339	3,5600	,66670	,052	,221
	Bekâr	371	3,6220	,67894		

Yapılan T-testi sonucuna göre bekârlar, lider ile olan etkileşimini katkı üzerine tasarlamaktadır. Diğer bir ifadeyle bekârlar liderlerin kendilerine yapacağı katkıyı evlilerden daha fazla önemsemektedir.

Tablo 39. Yenilikçi Davranışın Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	P
Yenilikçi Davranış	Evli	339	3,6421	,84395	1,845	,000
	Bekâr	371	4,0045	,84956		

Yapılan T-testi sonucuna göre bekârlar ile evliler arasında yenilikçi davranış sergileme eğilimleri açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Testin sonuçları bekârların evlilere göre daha fazla yenilikçi davranış sergileme eğilimi gösterdiklerini ifade edilebilir.

4.2.10.3. Toplam Çalışma Süresi ile İlgili Farklılık Analizleri

Tablo 40. İş Değerlerinin Toplam Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Özgecil	Gruplar Arası	6,119	4	1,530	2,181	,070
	Grup içi	494,553	705	,701		
	Toplam	500,672	709			
Konfor	Gruplar Arası	7,347	4	1,837	2,353	,053
	Grup içi	550,268	705	,781		
	Toplam	557,615	709			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	5,561	4	1,390	1,666	,156
	Grup içi	588,161	705	,834		
	Toplam	593,722	709			
Sosyal	Gruplar Arası	6,871	4	1,718	2,147	,073
	Grup içi	563,918	705	,800		
	Toplam	570,789	709			
Kazanç	Gruplar Arası	4,208	4	1,052	,993	,410
	Grup içi	746,610	705	1,059		
	Toplam	750,818	709			
Statü	Gruplar Arası	10,912	4	2,728	4,497	,001
	Grup içi	427,699	705	,607		
	Toplam	438,612	709			
Başarma	Gruplar Arası	3,842	4	,960	1,236	,294
	Grup içi	547,933	705	,777		
	Toplam	551,775	709			
Güvenlik	Gruplar Arası	10,754	4	2,689	3,983	,003
	Grup içi	475,864	705	,675		
	Toplam	486,618	709			
Güvence	Gruplar Arası	3,417	4	,854	1,118	,347
	Grup içi	538,463	705	,764		
	Toplam	541,880	709			
Estetik	Gruplar Arası	7,186	4	1,797	2,257	,062
	Grup içi	561,195	705	,796		
	Toplam	568,382	709			
Genel Değeri	İş Gruplar Arası	1,262	4	,316	1,150	,332
	Grup içi	193,479	705	,274		
	Toplam	194,741	709			

Tabloda da görüldüğü üzere yapılan test sonucu statü ve güvenlik boyutunda toplam çalışma süresi açısından farklılık tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Games-Howell testi yapılmış (bkz. EK1a) ve toplamda 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanların 11- 15 yıl arası çalışanlardan daha fazla

statüye önem verdikleri başka bir ifadeyle işlerine verdikleri değerde statünün daha fazla rol oynadığı söylenebilir.

Tablo 41. LÜE'nin Toplam Çalışma Süresi Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Etki	Gruplar Arası	10,638	4	2,659	3,487	,008
	Grup içi	537,626	705	,763		
	Toplam	548,264	709			
Katkı	Gruplar Arası	7,471	4	1,868	2,052	,086
	Grup içi	641,788	705	,910		
	Toplam	649,259	709			
Sadakat	Gruplar Arası	2,378	4	,594	,718	,580
	Grup içi	583,625	705	,828		
	Toplam	586,003	709			
Profesyonel Saygı	Gruplar Arası	8,158	4	2,039	1,287	,274
	Grup içi	1117,163	705	1,585		
	Toplam	1125,321	709			
LÜE	Gruplar Arası	1,756	4	,439	,968	,424
	Grup içi	319,720	705	,454		
	Toplam	321,477	709			

Yapılan test sonu sadece etki boyutunda toplam çalışma süresi açısından farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Test sonucu 6-10 yıl arası çalışanlarda 20 yıl ve daha fazla çalışanlara göre lider ve üye etkileşiminde etki boyutunun daha yoğun yaşandığı ifade edilebilir.

Tablo 42. Yenilikçi Davranışın Toplam Süresi Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yenilikçi Davranış	Gruplar Arası	10,226	4	2,556	3,460	,008
	Grup içi	520,827	705	,739		
	Toplam	531,053	709			

Yapılan test sonu sadece yenilikçi davranışlarda, toplam çalışma süresi açısından farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Test sonucu 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanların 11-15 yıldır çalışanlara göre daha fazla yenilikçi davranış sergiledikleri tespit edilmiştir.

4.2.10.4. Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi İle ilgili Farklılıklar

Tablo 43. İş Değerlerinin Mevcut İşte Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Özgecil	Gruplar Arası	3,265	4	,816	1,157	,329
	Grup içi	497,407	705	,706		
	Toplam	500,672	709			
Konfor	Gruplar Arası	4,225	4	1,056	1,346	,251
	Grup içi	553,390	705	,785		
	Toplam	557,615	709			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	7,752	4	1,938	2,332	,055
	Grup içi	585,970	705	,831		
	Toplam	593,722	709			
Sosyal	Gruplar Arası	4,260	4	1,065	1,325	,259
	Grup içi	566,529	705	,804		
	Toplam	570,789	709			
Kazanç	Gruplar Arası	6,007	4	1,502	1,421	,225
	Grup içi	744,812	705	1,056		
	Toplam	750,818	709			
Statü	Gruplar Arası	13,377	4	3,344	5,544	,000
	Grup içi	425,235	705	,603		
	Toplam	438,612	709			
Başarma	Gruplar Arası	1,867	4	,467	,598	,664
	Grup içi	549,907	705	,780		
	Toplam	551,775	709			
Güvenlik	Gruplar Arası	4,951	4	1,238	1,812	,125
	Grup içi	481,667	705	,683		
	Toplam	486,618	709			
Estetik	Gruplar Arası	11,122	4	2,781	3,518	,007
	Grup içi	557,259	705	,790		
	Toplam	568,382	709			
Güvence	Gruplar Arası	2,987	4	,747	,977	,419
	Grup içi	538,892	705	,764		
	Toplam	541,880	709			
Genel İş Değeri	Gruplar Arası	,522	4	,131	,474	,755
	Grup içi	194,218	705	,275		
	Toplam	194,741	709			

Tabloda da görüldüğü üzere yapılan test sonucu statü ve estetik boyutunda mevcut iş yerinde çalışma süresi açısından farklılık tespit edilmiştir. Statü boyutunda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır. Estetik Boyutunda ise veriler homojen dağılmadığından dolayı Games Howell testi yapılmıştır. Yapılan testler sonucunda 1-5 yıl çalışanlar ve 6-10 yıl aynı iş yerinde çalışanların 11-15 yıl çalışanlara göre statü boyutuna önem verdikleri söylenebilir. Ayrıca yine aynı iş yerinde 1-5 yıl çalışanların ve 6-10 yıl çalışanların 16-20 yıl çalışanlara göre işin estetik boyutuyla daha ilgili oldukları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 44. LÜE'nin Mevcut İşte Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Etki	Gruplar Arası	9,124	4	2,281	2,983	,019
	Grup içi	539,140	705	,765		
	Toplam	548,264	709			
Katkı	Gruplar Arası	6,946	4	1,736	1,906	,108
	Grup içi	642,313	705	,911		
	Toplam	649,259	709			
Sadakat	Gruplar Arası	1,546	4	,386	,466	,761
	Grup içi	584,458	705	,829		
	Toplam	586,003	709			
Profesyonel Saygı	Gruplar Arası	11,462	4	2,865	1,814	,124
	Grup içi	1113,859	705	1,580		
	Toplam	1125,321	709			
LÜE	Gruplar Arası	3,743	4	,936	2,077	,082
	Grup içi	317,733	705	,451		
	Toplam	321,477	709			

Yapılan test sonu sadece etki boyutunda mevcut iş yerlerinde çalışma süresi açısından farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için LSD testi yapılmıştır. Test sonucu 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlar 16-20yıl çalışanlardan ve 20 yıldan daha fazla çalışanlardan, 11-15 yıl çalışanlar 20 yıl ve daha fazla çalışanlardan daha yoğun etki yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 45. Yenilikçi Davranışın Mevcut İşte Çalışma Süreleri Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yenilikçi Davranış	Gruplar Arası	6,467	4	1,617	2,173	,070
	Grup içi	524,586	705	,744		
	Toplam	531,053	709			

Yapılan testi sonucu yenilikçi davranışın mevcut işyerinde çalışma açısından bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

4.2.10.5. Eğitim Durumu ile ilgili Farklılık Analizleri

Tablo 46. İş Değerlerinin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

ANOVA

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Özgecil	Gruplar Arası	3,462	3	1,154	1,639	,179
	Grup içi	497,210	706	,704		
	Toplam	500,672	709			
Konfor	Gruplar Arası	15,503	3	5,168	6,730	,000
	Grup içi	542,112	706	,768		
	Toplam	557,615	709			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	9,109	3	3,036	3,667	,012
	Grup içi	584,613	706	,828		
	Toplam	593,722	709			
Sosyal	Gruplar Arası	6,669	3	2,223	2,782	,040
	Grup içi	564,120	706	,799		
	Toplam	570,789	709			

Tablo 46. (Devamı)

Kazanç	Gruplar Arası	11,047	3	3,682	3,514	,015
	Grup içi	739,771	706	1,048		
	Toplam	750,818	709			
Statü	Gruplar Arası	1,264	3	,421	,680	,564
	Grup içi	437,348	706	,619		
	Toplam	438,612	709			
Başarma	Gruplar Arası	6,686	3	2,229	2,887	,035
	Grup içi	545,089	706	,772		
	Toplam	551,775	709			
Güvenlik	Gruplar Arası	7,563	3	2,521	3,715	,011
	Grup içi	479,055	706	,679		
	Toplam	486,618	709			
Estetik	Gruplar Arası	11,117	3	3,706	4,695	,003
	Grup içi	557,265	706	,789		
	Toplam	568,382	709			
Güvence	Gruplar Arası	22,338	3	7,446	10,118	,000
	Grup içi	519,542	706	,736		
	Toplam	541,880	709			
Genel İş Değeri	Gruplar Arası	4,579	3	1,526	5,667	,001
	Grup içi	190,161	706	,269		
	Toplam	194,741	709			

İş değerleri boyutlarına bakıldığında özgecil değer ve statü dışında tüm değerlerin anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için homojen dağılım gösteren değişkenler için Tukey, homojen dağılım göstermeyen değişkenler için ise Games-Howell testi yapılmıştır. Ayrıca gruplar arasında yer alan ilk öğretim ve lisansüstü seçeneğinde yalnızca 19'ar katılımcı olması sebebiyle farklılık analizine uygun olmayacağı öngörülmüş ve ilk öğretim grubu orta öğretim grubu ile, lisans üstü grubu ise lisans grubu ile birleştirilmiş daha sonra gruplar arası farklılığa bakılmıştır. Yapılan Games-Howell testine göre lise öğrencilerinin lisans ve lisansüstü öğrencilerden daha fazla bağımsızlığa önem verdiği ayrıca lise öğrencilerinin diğer tüm gruplardan daha fazla güvence konusunu önemsedikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca yapılan Tukey testine göre, lise öğrencilerinin işin konfor özelliğine çok değer verdikleri, önlisans öğrencilerinin ilköğretim/ortaöğretim grubuna göre işin kazanç tarafıyla daha fazla ilgilendikleri ve lisans/lisansüstü gruba göre ise güvenliği daha fazla önemsedikleri sonuçlarına ulaşılabilir. Ayrıca ilköğretim/ortaöğretim, lise ve ön lisans gruplarının lisans/lisansüstü gruplara göre daha fazla estetik boyutuyla ilgilendikleri sonuçlarına ulaşılabilir.

Tablo 47. LÜE'nin Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Etki	Gruplar Arası	8,828	3	2,943	3,852	,009
	Grup içi	539,435	706	,764		
	Toplam	548,264	709			
Katkı	Gruplar Arası	6,940	3	2,313	2,543	,055
	Grup içi	642,319	706	,910		
	Toplam	649,259	709			
Sadakat	Gruplar Arası	9,808	3	3,269	4,006	,008
	Grup içi	576,195	706	,816		
	Toplam	586,003	709			
Profesyonel Saygı	Gruplar Arası	120,720	3	40,240	28,279	,000
	Grup içi	1004,601	706	1,423		
	Toplam	1125,321	709			
LÜE	Gruplar Arası	8,828	3	2,943	3,852	,009
	Grup içi	539,435	706	,764		
	Toplam	548,264	709			

Yapılan analiz sonucunda katkı boyutu haricinde diğer boyutların katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Games-Howell testi yapılmıştır. Testin sonuçları incelendiğinde ön lisans grubu lisans/lisansüstü gruba göre etki grubunda, lise grubu lisans/lisansüstü grubuna göre sadakat, ilköğretim grubu ise diğer grupların tamamından daha fazla profesyonel saygı eğilimi göstermektedirler.

Tablo 48. Yenilikçi Davranışın Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yenilikçi Davranış	Gruplar Arası	20,414	3	6,805	9,408	,000
	Grup içi	510,639	706	,723		
	Toplam	531,053	709			

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların yenilikçi davranış sergilemeleri eğitim düzeyleri açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Games-Howell testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre ilköğretim/ortaöğretim grubunun lise grubuna göre, lise grubunun ise önlisans ve lisans/lisansüstü grubuna göre daha az yenilikçi davranış sergiledikleri söylenebilir.

4.2.10.6. Yaş Grubu İle İlgili Farklılıklar

Tablo 49. İş Değerlerinin Yaş Grubu Açısından Değerlendirilmesi

		ANOVA				
		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Özgecil	Gruplar Arası	,997	4	,249	,352	,843
	Grup içi	499,675	705	,709		
	Toplam	500,672	709			
Konfor	Gruplar Arası	1,227	4	,307	,389	,817
	Grup içi	556,388	705	,789		
	Toplam	557,615	709			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	5,444	4	1,361	1,631	,165
	Grup içi	588,278	705	,834		
	Toplam	593,722	709			
Sosyal	Gruplar Arası	20,205	4	5,051	6,468	,000
	Grup içi	550,584	705	,781		
	Toplam	570,789	709			
Kazanç	Gruplar Arası	14,737	4	3,684	3,529	,007
	Grup içi	736,082	705	1,044		
	Toplam	750,818	709			
Statü	Gruplar Arası	3,782	4	,945	1,533	,191
	Grup içi	434,830	705	,617		
	Toplam	438,612	709			
Başarma	Gruplar Arası	1,234	4	,309	,395	,812
	Grup içi	550,541	705	,781		
	Toplam	551,775	709			
Güvenlik	Gruplar Arası	4,984	4	1,246	1,824	,122
	Grup içi	481,635	705	,683		
	Toplam	486,618	709			
Estetik	Gruplar Arası	2,576	4	,644	,802	,524
	Grup içi	565,806	705	,803		
	Toplam	568,382	709			
Güvence	Gruplar Arası	4,769	4	1,192	1,565	,182
	Grup içi	537,111	705	,762		
	Toplam	541,880	709			
Genel İş Değeri	Gruplar Arası	,638	4	,160	,580	,677
	Grup içi	194,102	705	,275		
	Toplam	194,741	709			

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların sosyalleşme ve kazanç boyutu ile bulundukları yaş grupları arasında farklılık olduğu diğer boyutlarda yaş açısından bir farklılığın söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların hangi gruplar

arasında olduğunu tespit edebilmek için Post Hoca testleri kullanılmıştır. Sosyalleşme değişkeni homojen dağılım göstermediği için Games-Howell testi, kazanç boyutu homojen dağılım göstermesi sebebiyle Tukey testi yapılmıştır. Games-Howell testi sonucunda 15-24 yaş aralığındaki katılımcıların 35-44 ve 45-54 yaş aralığındaki katılımcılara göre işin sosyalleşme boyutuyla ilgili daha fazla ilgilendikleri söylenebilir. Ayrıca 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların ise 35-44 ve 35- 44 yaş aralığındaki katılımcıların ise 45-54 yaş grubundakilere göre göre sosyalleşme boyutuna daha fazla önem verdiği söylenebilir. Kazanç boyutunda ise 15-24 yaş grubundaki katılımcılar 44-55 yaş grubundakilere göre işin kazanç boyutuyla daha fazla ilgilendikleri söylenebilir.

Tablo 50. LÜE'nin Yaş Grubu Açısından Karşılaştırılması

ANOVA

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Etki	Gruplar Arası	19,871	4	4,968	6,628	,000
	Grup içi	528,393	705	,749		
	Toplam	548,264	709			
Katkı	Gruplar Arası	4,151	4	1,038	1,134	,339
	Grup içi	645,108	705	,915		
	Toplam	649,259	709			
Sadakat	Gruplar Arası	1,992	4	,498	,601	,662
	Grup içi	584,011	705	,828		
	Toplam	586,003	709			
Profesyonel Saygı	Gruplar Arası	7,892	4	1,973	1,245	,291
	Grup içi	1117,429	705	1,585		
	Toplam	1125,321	709			
LÜE	Gruplar Arası	4,692	4	1,173	2,610	,035
	Grup içi	316,785	705	,449		
	Toplam	321,477	709			

Yapılan analiz sonucunda lider üye etkileşimi boyutları arasında etki boyutunun yaş grupları açısından farklılık gösterdiği söylenebilir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Games-Howell testi yapılmıştır. Testin sonucuna göre 15-24 ve 25-34 yaş grubundakilerin 55 ve üstündeki katılımcılara göre 35-44 yaş gurubundaki kişilerin ise 45-54 ve 55 ve üstü yaş aralığındaki katılımcılara göre lider ile arasındaki etkileşimde etki boyutunun daha baskın olduğu söylenebilir.

Tablo 51. Yenilikçi Davranışın Yaş Grubu Açısından Değerlendirilmesi

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yenilikçi	Gruplar Arası	11,349	4	2,837	3,849	,004
Davranış	Grup içi	519,704	705	,737		
	Toplam	531,053	709			

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların yenilikçi davranış eğilimleri bulundukları yaş grubu açısından farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Tukey testine göre 15-24 yaş aralığında bulunan katılımcıların yenilikçi davranış sergilemeye 25-34 ve 35-44 yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha fazla eğilim gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

4.2.11. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özeti

Tablo 52. H1 Hipotezi Hipotezi Sonuç Özeti

Araştırma Hipotezleri	Farklılıkların Kaynağı	Sonuç
H1. Çalışanların iş değerleri kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.		Kabul
H1a: Çalışanların iş değerleri yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Genel olarak gençler sosyalleşme ve kazanç boyutuna daha fazla önem vermektedir.	Kabul
H1b: Çalışanların iş değerleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Evliler bağımsızlık, başarıma, güvenlik, estetik ve güvence; bekârlar ise özgecil, sosyalleşme ve kazanç boyutuna önem vermektedir.	Kabul
H1c: Çalışanların iş değerleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Lise öğrencilerinin lisans ve lisansüstü öğrencilerden daha fazla bağımsızlığa; ön lisans öğrencileri ilk/ortaöğretimden daha fazla kazanç önem vermektedir.	Kabul
H1d: Çalışanların iş değerleri şuan ki iş yerlerinde çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.	1-5 yıl çalışanlar ve 6-10 yıl aynı iş yerinde çalışanların 11-15 yıl çalışanlara göre statü; 1-5 yıl çalışanların ve 6-10 yıl çalışanların 16-20 yıl çalışanlardan daha fazla estetik boyutuna önem vermektedir.	Kabul
H1e: Çalışanların iş değerleri toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir	1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanların 11- 15 yıl arası çalışanlardan daha fazla statüye önem vermektedir.	Kabul
H1f: Çalışanların iş değerleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir	Güvence, estetik, başarıma, statü, bağımsızlık ve konfor boyutlarına kadınlar tarafından daha fazla önem verilmektedir.	Kabul

Tablo 53. H2 Hipotezi Sonuç Özeti

Araştırma Hipotezleri	Farklılıkların Kaynağı	Sonuç
H2. Çalışanların yenilikçi davranışları kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.		Kabul
H2a: Çalışanların yenilikçi davranışları yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	15-24 yaş arası sergilemeye 25-34 ve 35-44 yaş arasından daha fazla yenilikçi davranış sergiler	Kabul
H2b: Çalışanların yenilikçi davranışları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Bekârlar evlilere göre daha fazla yenilikçi davranış sergilemektedir	Kabul
H2c: Çalışanların yenilikçi davranışları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Eğitim düzeyi arttıkça yenilikçi davranış eğilimi artmaktadır.	Kabul
H2d: Çalışanların yenilikçi davranışları şuan ki iş yerlerinde çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.		Red
H2e: Çalışanların yenilikçi davranışları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanların 11-15 yıldır çalışanlardan daha fazla yenilikçi davranış sergilemektedir.	Kabul
H2f: Çalışanların yenilikçi davranışları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Erkekler, kadınlardan daha fazla yenilikçi davranmaktadır.	Kabul

Tablo 54. H3 Hipotezi Sonuç Özeti

Araştırma Hipotezleri	Farklılıkların Kaynağı	Sonuç
H3. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.		Kabul
H3a: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Genel olarak etki boyutu gençlerde yaşlılara göre daha belirleyicidir.	Kabul
H3b: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Bekârlar evlilerden daha çok lider ile olan etkileşimini katkı üzerine kurmuştur.	Kabul
H3c: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Önlisans grubu lisans/lisansüstü gruba göre etki grubunda, lise grubu lisans/lisansüstü grubuna göre sadakat, ilköğretim grubu ise diğer grupların tamamından daha fazla profesyonel saygı boyutuna önem vermektedir	Kabul
H3d: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi şuan ki iş yerlerinde çalıştıkları süreye göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Etki, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlar 16-20yıl çalışanlardan ve 20 yıldan daha fazla çalışanlardan, 11-15 yıl çalışanlar 20 yıl üstü çalışanlardan daha ön plandadır.	Kabul
H3e: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Etki, 6-10 yıl arası çalışanlarda 20 yıl ve daha fazla çalışanlardan daha ön plandadır.	Kabul
H3e: Çalışanların Lider Üye Etkileşimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Profesyonel saygı erkeklerde daha fazladır.	Kabul

Tablo 55. H4 Hipotezi Sonuç Özeti

Hipotezler	Sonuç
H4. Çalışanların iş değerleri yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.	Kabul
<i>H4a: Çalışan iş değerlerinin özgecil boyutu yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir</i>	Red
<i>H4b: Çalışan iş değerlerinin kazanç boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Kabul
<i>H4c: Çalışan iş değerlerinin statü boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Kabul
<i>H4d: Çalışan iş değerlerinin bağımsızlık boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Red
<i>H4e: Çalışan iş değerlerinin konfor boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Kabul
<i>H4f: Çalışan iş değerlerinin güvenlik boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Kabul
<i>H4g: Çalışan iş değerlerinin güvence boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Kabul
<i>H4h: Çalışan iş değerlerinin estetik boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Red
<i>H4i: Çalışan iş değerlerinin sosyalleşme boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Red
<i>H4j: Çalışan iş değerlerinin başarıma boyutu yenilikçi davranışlarını etkilemektedir</i>	Red

Tablo 56. H5 Hipotezi Sonuç Özeti

H5 Lider Üye Etkileşimi çalışanların iş değerlerinin yenilikçi davranışını etkilemesine aracılık etmektedir.	Kabul
<i>H5a: Etki boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.</i>	Kabul
<i>H5b: Katkı boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.</i>	Kabul
<i>H5c: Sadakat boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.</i>	Kabul
<i>H5d: Profesyonel saygı boyutu iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık etmektedir.</i>	Kabul

SONUÇ VE TARTIŞMA

Değişkenlerin Katılımcıların Bireysel Özellikleri Açısından Karşılaştırılmalarıyla İlgili Sonuçlar

H1 hipotezi iş değerlerin kişisel değişkenler açısından farklılık göstereceği üzerine kurulmuştur. Yapılan test sonuçları H1 hipotezini doğrulamaktadır. Örneğin kadınlar ile erkekler arasında iş değerlerinin güvence, estetik, başarıma, statü, bağımsızlık ve konfor boyutları açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılık çıkan boyutların tamamında kadınlar erkeklere göre daha fazla bir ortalama sahiptir. Diğer bir deyişle söz konusu bu değerler kadınlar tarafından daha fazla benimsenmiştir. Literatürdeki genel görüş ise kadınların içsel değerlere daha fazla önem verdiği erkeklerin ise maddi kazanç ve terfi gibi konulara daha fazla önem verdiği şeklindedir (Lorence, 1987; Walker vd., 1982; Warr, 1982; Warr, 2008; Kellberg ve Loscocco, 1983). Bu çalışmanın sonucu bu araştırmalar ile kısmen örtüşmektedir.

Yaş grupları açısından kazanç boyutu ve sosyalleşme boyutu farklılık göstermektedir. Sosyalleşme boyutu 15-24 yaş aralığında olanlarda 35-44 ve 45-54 yaş aralığında olanlara göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu gençlerin işin sosyalleşme yönüyle daha fazla ilgilendikleri şeklinde yorumlanabilir. Genç insanların sosyal faaliyetler için daha fazla zaman ayırdıkları dikkate alındığında bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Jurgensen 1978'te yaptığı araştırmada gençlerin işin sosyal yönüyle daha fazla ilgilendikleri sonucuna ulaşmıştır.

Ayrıca 15-24 yaş aralığında olan önbüro çalışanlarının 45-54 yaş aralığında olan çalışanlara göre kazanç kısmıyla daha çok ilgilendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç 15-24 yaş aralığındaki insanların gerek meslek hayatlarının başlarında olması sebebiyle gerekse henüz otellerde alt kademelerde çalıştığı varsayımı dikkate alındığında anlaşılabilir bir sonuçtur. Singer ve Steffle (1954) gençlerin maddi kazanımları daha fazla önemsedikleri sonucuna ulaşması ve Brenner (1988) yaşlıların dışsal değerlere daha az önem verdiği sonucuna ulaşması bu araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Eğitim açısından değerlendirildiğinde ise lise öğrencilerinin diğer gruplara göre işin bağımsızlık yönüyle ve güvence yönüyle daha fazla ilgilendikleri söylenebilir. Genel olarak eğitim düzeyi arttıkça ise kazanç boyutunun daha fazla önem arttığı sonucuna ulaşılabilir. Bu lise mezunu olan kişilerin eğitim olarak bir alana yoğunlaşmadıkları için

çok fazla sınırlanın olmamaları ve eğitim düzeyleri düşük olduğundan iş konusunda çok seçici davranmayıp işten büyük beklentilerinin güvence olduğu şeklinde açıklanabilir. Lisans ve lisansüstü kişilerin ise kazanç yönünü önemsemeleri, almış oldukları eğitimin karşılığını beklemeleri, sahip oldukları bilgiye mukabil bir ekonomik getiri ümit etmeleriyle ilgili olduğu düşünülebilir. Ancak bu sonuç literatürde daha önceki çalışmaların (Cherrington vd. 1979; Taylor ve Thompson 1976) sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Bu çalışmaların sonuçları eğitim düzeyi arttıkça maddi kazanca verilen önemin azaldığı yönündedir. Bu durum araştırmaların yapıldığı sahanın farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Medeni durum açısından bakıldığında ise evliler bağımsızlık, başarma, güvenlik, estetik ve güvence boyutlarına daha önem verirken bekârlar ise özgecil, sosyalleşme ve kazanç boyutu ile daha fazla ilgilenmektedir. Literatürde bekârların içsel değerlere daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşan çalışmalar olmasına rağmen bu çalışmanın sonuçları bazı içsel değerlerin (başarma, estetik) evlilerde daha önemli olduğu yönündedir. Ayrıca evlilerin güvence ve güvenlik gibi konulara daha fazla önem vermesi sorumluluklarının bekârlara göre daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Gerek toplam çalışma süresi gerek ise mevcut işyerinde çalışma süreleri açısından katılımcıların önem verdiği iş değerleri değişmektedir. 5 yıldan daha az çalışanların statüye daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Kıdem açısından düşünüldüğünde bu kişilerin düşük pozisyonlarda çalışmaları statüyü daha fazla önemli hale getirmiş olabilir. Genellikle az çalışanların daha fazla çalışanlara göre değerlere daha fazla önem verdiğini ifade eden çalışmaların sonuçlarıyla bu sonuç örtüşmektedir. Çoban (2011) ise çalışma süresi az olanların fazla olanlara göre güvenlik ve konfor gibi değerlere daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca aynı iş yerinde daha az süre çalışanların daha fazla çalışanlara göre estetik ve statüye önem verdikleri söylenebilir.

H2 hipotezi ise çalışanların yenilikçi davranışlarının kişisel özellikleri açısından farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Çalışmanın sonuçları bu hipotezi desteklemektedir. Örneğin cinsiyet açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla yenilikçi davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç eril bir kültüre sahip olan ülkemizde kadınların iş dünyasında yenilikçi davranma konusunda çekimser davranışlarıyla

açıklanabilir. Ayrıca erkeklerin iş dünyasında kadınlara göre daha yerleşik olmaları yenilikçi davranma eğilimlerini desteklediği de düşünülebilir.

Medeni durum açısından ise bekâr katılımcıların evli katılımcılardan daha fazla yenilikçi davranma eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Evli bireylerin sorumluluklarının daha fazla olduğu düşünüldüğünde bu sonucun anlaşılabilir olduğu ifade edilebilir.

Yapılan test sonucu 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanların 11-15 yıldır çalışanlara göre daha fazla yenilikçi davranış sergiledikleri görülmüştür. Genel anlamıyla yorumlandığında iş yaşamlarının başında olan kişilerin uzun süredir çalışanlara göre daha yenilikçi davrandığını ifade edebiliriz. Bu meslek hayatlarında başlarında insanların daha idealist bir tutum sergilemeleri ve sonraki yıllarda karşılaştıkları engellerden dolayı yaşadıkları yıpranma ve tükenme sonucu daha az yenilikçi davranmalarıyla açıklanabilir.

Ayrıca genel olarak genç katılımcıların daha yaşlı katılımcılara göre daha fazla yenilikçi davranmaya eğilim gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Genç insanların sahip olduğu dinamizm, meslek hayatlarıyla ilgili kariyer hedefleri onları daha fazla yenilikçi davranmaya itebilir.

H3 “*Çalışanların Lider Üye Etkileşimi kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir*” şeklinde formüle edilen araştırma hipotezi de kabul edilmiştir.

Lider üye etkileşimi boyutları arasında ise profesyonel saygı boyutunun cinsiyetlere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkek çalışanların üstlerinin mesleki bilgi ve becerisine kadınlara göre daha fazla saygı duydukları söylenebilir. Bu durum iş hayatında yönetim kadrolarında erkeklerin daha fazla olması sebebiyle aralarındaki etkileşimin daha fazla olması ve bunun da özellikle mesleki bilgilerine saygı duymaları yönünde bir gelişmeye neden olduğu söylenebilir. Bekârların ise liderler ile olan etkileşimin daha çok katkı boyutunda gerçekleştiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle bekârlar liderler ile etkileşim geliştirirken liderlerinin kendi iş hayatlarına katkılarıyla ilgilenmektedir.

Ayrıca, daha az süredir çalışanların etki boyutu daha uzun süredir çalışanlara göre daha fazla çıkmıştır. İnsanlar meslek hayatlarının başlarında bilgi ve deneyim açısından daha zayıf olduklarından dolayı liderlerinin özelliklerinden daha fazla etkilendikleri düşünülebilir. Benzer bir durum mevcut işyerlerinde çalışma süreleri açısından da söz

konusudur. Yaş grubu açısından ise daha genç olan önbüro çalışanlarının liderleriyle olan etkileşimin etki boyutunda gerçekleştiği söylenebilir.

Değişkenler Arasındaki Etkileşime Yönelik Sonuçlar

“Çalışanların iş değerleri yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir.” şeklinde formüle edilen hipotez kısmen kabul edilmiştir. Literatürde birçok çalışma (Koonmee vd., 2010; Li ve Madsen 2010; McMurray ve Scott, 2012) iş değerlerinin yenilikçi davranış da dâhil olmak üzere örgütlerde verimliliği artıran birçok faktörü etkileyen anahtar bir faktör olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

İş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine bakıldığında statü, güvenlik ve kazanç boyutlarının yenilikçi davranış olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Statünün yenilikçi değeri etkilemesi ön büro çalışanların bir statü elde edince fikirlerinin iş çevresinde daha kabul göreceği inancını sahip olmalarıyla açıklanabilir. Ayrıca önbüro çalışanlarının yenilikçi davranış statü elde etmek için bir araç olarak görüyor olmaları da böyle bir sonucun çıkmasında etkili olabilir. Bu sonuca paralel olarak Hussain vd.(2014) bir devlet üniversitesinde yaptığı araştırmada; kazanç, statü ve güvenlik gibi dışsal değerlerin en az içsel değerler kadar yeniliği etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Ramamoorthy vd., (2005) ücretin yenilikçi davranış hem doğrudan etkilediği hem de yenilik yapma zorunda hissetmek gibi psikolojik bir güdü aracılığıyla dolaylı olarak etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Karin vd.,(2010) ise işin konforu, güvenliği vb. içeriğiyle ilgili değerlerin yenilikçi davranış etkilediği sonucuna ulaşsa da ücret, bonus gibi maddi unsurların yenilikçi davranış olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yani kazanç konusunda Karin ve arkadaşlarının (2010) çalışması bu çalışmanın sonucuyla ve alanyazında hâkim olan genel görüş ile örtüşmemektedir. Onlar genel görüşle ters düşen bu sonuca iki farklı biçimde açıklamaya çalışmışlardır. Birincisi, iyi ücretin asla iyi yönetimin yerini alamayacağı, yani iş ve örgüt ile ilgili diğer faktörler yetersiz olduğunda ücretin çalışanları yenilikçi davranışa teşvik edemeyeceğini ifade etmişlerdir. Diğer açıklamaları ise Herzberg’in teorisiyle ilişkili olarak örneklem grubunda yer alan kişilerin teknoloji tabanlı işletmelerde çalıştıklarından dolayı eğitim düzeyleri yüksek olan fikir işçileri olarak tanımlanabileceğini ve bu işçileri paradan daha ziyade işin içeriğiyle ilgili faktörlerin yenilikçi davranışa teşvik edeceğini ileri sürmüşlerdir.

Statü boyutunda ise bu çalışmanın da sonuçlarına paralel olarak Knol ve Linge'nin (2009) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada statünün yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Statünün insanlara düşündüklerin ifade edebilme ve uygulamaya koyabilme yetkisini güçlendirdiği göz önünde tutulursa bu sonucun beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Güvenlik boyutunun olumlu yönde etkilemesi ise kişilerin güvenli ortamlarda daha kolay fikirlerini ifade etme ve davranabilmelerine bağlı olabilir. Kişiler kendilerini güvende hissettikleri zaman risk alma konusunda daha istekli olum yenilikçi davranış sergileyebilmektedirler. İş esnasında kişinin mal ve can güvenliğinin tehdit altında olmaması, yapacağı davranışların veya ifade edeceği fikirlerin karşılığında sözlü veya fiziksel bir şiddetle karşılaşmayacağına olan inancı kişilerin yenilikçi davranma eğilimlerini artıracak ifade edilebilir. Güvenlik boyutunun yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilemesi bu gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Literatür incelendiğinde genel olarak konfor ile yenilikçi davranış ile pozitif ilişki saptanmıştır (Hunt, Wood ve Chonko 1989; Jose ve MS 1999; Singhapakdi ve Vitell, 2007; Valentine ve Fleischman 2008). Ancak bu çalışmada konforun yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, çalışma koşullarının kolaylığı, zaman baskısının az olması kişilerin yenilik yapmayı gereksiz görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca önbüro çalışanları kendileri konforlarına zarar vermeyecek bir iş çevresinde çalışmaları halinde çok fazla sorunla karşılaşmaz veya var olan sorunları fark edemez. Bu nedenle çözüm üretmesi gereken meseleler olmadığı için yenilikçi davranma kabiliyetlerini zamanla yitirebilirler.

Yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkileyen diğer bir faktör ise güvencedir. Literatürde var olan genel görüş ile örtüşmeyen bu sonuç, önbüro çalışanlarının işini veya işindeki pozisyonunu kaybetmeyeceğine olan inancının onları yeniliğe ilgi duymamalarına sebep olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Hatta kamu kurumlarındaki çalışanların yeniliğe karşı daha mesafeli davranması özel sektörde yeniliğe daha fazla ilgi duyması da bu sonucu destekler bir durumdur. Öyle ki örgütün yaşayacağı olumsuzluklar çalışanın işteki devamlılığına etki etmediği durumlarda çalışanlar bu olumsuzlukları giderecek ya da önleyecek çözümler geliştirmeye de çok fazla eğilim göstermez diğer bir ifadeyle örgütün süreçlerini iyileştirecek yenilikçi davranışlar sergilemede gönülsüz

davranabilirler. Bu gibi nedenlerden kaynaklı olarak güvence boyutunun yenilikçi davranışı olumsuz etkilemesi öngörülebilir bir sonuç olduğu ifade edilebilir.

Çoğu personel örgütsel süreçleri iyileştirecek fikirler üretme ve varsa problemlere çözüm geliştirme yeteneğine sahip olmasına rağmen işteki geleceğiyle ilgili kaygı yaşadıklarından dolayı bu yeteneklerini kullanmaya çekimser davranabilirler. Bu durum güvence boyutunun yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilemesinin açıklamaktadır. Çözüm üretme kabiliyetine sahip olsa dahi çözüm üretmeye çekinir. Konfor boyutunda konfor ve güvence boyutunun ise yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. İş değerinin estetik, sosyalleşme, bağımsızlık ve özgecillik boyutlar ile yenilikçi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Jansenn (2000) işte sıkı kontrolün çalışanların yenilikçi davranmalarının önünde engel olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuç dolaylı olarak işteki bağımsızlık düzeyi ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada emek-ödül denkleğinin yenilikçi davranışa pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Burada ödülün birincil değerleri ifade ettiği düşünüldüğünde bu çalışma, maddi kazanç ve güvencenin yenilikçi davranışı etkilediği yönde çıkan sonucu destekler niteliktedir.

Çalışmada ulaşılan diğer önemli bir sonuç ise, lider üye etkileşiminin tüm alt boyutları iş değerlerinin yenilikçi davranışa etkisine aracılık ettiği yönündeki bulgudur. Alanyazın incelendiğinde tüm örgütsel meselelerde liderliğin pozitif ya da negatif yönde etkilediği şeklinde sayısız çalışma bulunmaktadır. Bu yüzden bu çalışmada böyle bir sonuç çıkması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuç; lider üye etkileşimi boyutlarından katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarının tamamının çalışanların iş değerlerinin yenilikçi davranışa sergilemelerine aracılık ettiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların benimsedikleri iş değerlerinin yenilikçi davranışa dönüştürülmesinde lider üye etkileşiminin pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Basu (1991) ve Gonzalez (2017) çalışmalarında lider üye etkileşiminin yenilikçi davranışa etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Literatürde lider üye etkileşiminin iş değerleri ile yenilikçi davranışa etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamasına rağmen bu değişken birçok modelde aracı olarak yer almıştır. Genel itibarıyla de birçok örgütsel faktörün başka iş ile ilgili çıktılar ile ilişkisine aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Becker vd.,2005; Wang, vd.,2005; Walumbwa vd., 2011; Chan ve Mak, 2012; Jyoti ve Bhau, 2015). Bu çalışmalar doğrudan

bu çalışmanın sonucunu desteklemese de dolaylı olarak böyle bir sonucun şaşırtıcı olmadığı yönünde bir kanı oluşturabilir.

Sonuç olarak, bu çalışmayla yapılan en önemli tespitlerden birisi, kişisel özelliklerin iş değerlerini, yenilikçi davranışı ve lider üye etkileşimini yani araştırmadaki tüm değişkenleri etkilediğidir. Kişisel özellikler, kişisel tutum ve düşünceler konusunda belirleyici olduğu için örgütsel birçok meselede önemli bir rol oynaması da beklenen bir sonuçtur. Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç ise iş değerlerinin birçoğu (konfor, kazanç, statü, güvenlik, güvence) çalışanların yenilikçi davranış sergilemelerini etkilemektedir. Yenilikçi davranış, beceriyle birlikte irade ve arzunun da belirleyici olduğu bir konudur. Çalışanların iş değerlerinin onların karar verme mekanizmalarında etkisi düşünüldüğünde yenilikçi davranış etkilemesinin doğal olduğu düşünülebilir. Ayrıca lider üye etkileşiminin alt boyutlarının tümünün iş değerlerinin yenilikçi davranış etkisine aracılık ettiği bu araştırmadaki en önemli sonuçlardandır. Bu sonuç, liderliğin ve özellikle liderler ile üyeler arasındaki etkileşimin örgütsel hedeflere ulaşmaktaki yadsınamaz rolünün önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

ÖNERİLER

İş dünyasında yaşanan teknolojik, yönetsel, iş gücü yapısı ve arzı gibi konulardaki değişimler tüm işletmeler için insan kaynakları üzerine yeniden düşünmeyi gerekli hale getirmektedir. Tüm işletmeler gibi otel işletmeleri için de en önemli kaynak insandır. Bu yüzden, gerek yenilikçi davranış gerek ise diğer tüm örgütsel hedeflere ulaşılmasında insan unsuru otel işletmeleri için en stratejik konulardan biridir. Bu bağlamda, işgören boyutu ile çalışanların iş değerlerine yönetim boyutu ile de lider üye etkileşimine eğilen çalışmada ulaşılan sonuçlar, sektöre yönelik birtakım öneriler sunulmuştur. Ayrıca, yapılan geniş kapsamlı literatür taramasında ve araştırma kısmında tespit edilen iyileştirilebilir yönler ve yeni fikirler ile ilgili olarak sonraki araştırmacılara öneriler ifade edilmiştir. Öneriler, sektöre yönelik ve araştırmacılara yönelik olmak üzere iki grup halinde sıralanmıştır.

Sektöre Yönelik Öneriler

- Çalışmanın sonuçları, diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında iş değerlerin yenilikçi davranış konusunda belirleyici rolü sosyal alanlarda ve teknik alanlarda

farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle otelde üst ve orta kademe yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimlerini bu farklılıkları dikkate alarak geliştirmeli ve üyelerin çalıştıkları işin yapısının onların benimsedikleri değerler kümesini belirleyeceği unutmamalıdır.

- Çalışanların işteki konfor düzeylerinin yenilikçi davranış sergilemelerini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu işletmeler için üstesinden gelinmesi gereken bir sorundur. İşin konfor düzeyinin çalışanları tembelliğe, bünyesinde çalıştığı işletmeye karşı sorumluluklarını unutturmamalıdır. Tam tersi işin konfor düzeyinin onları yeni fikirler üretme ve uygulamaya koyma konusunda motive etmesini sağlayacak politikalar geliştirilmelidir.
- Yenilikçi davranışı olumsuz etkileyen diğer bir faktör ise iş güvencesidir. Tüm çalışanların çalıştığı işte kendi istekleri süresince devam edebilmeleri işletmelerce sağlanması gereken asgari koşuldur. Ancak bu unsurun çalışanlarda daha olumlu tutumlar ve davranış kalıpları geliştirmelerine olanak tanınması gerekirken ters yönde etki etmesinin önüne geçecek tedbirler alınmalıdır.
- Çalışma sonuçları göstermektedir ki insanlar meslek hayatlarının başında daha yenilikçi davranırken sonraları daha çekimser olmaktadır. Yıpranmalarına ve tükenmelerine bağlı olarak gerçekleşen bu duruma yönelik işletmeler önlem almalı, personellerinin enerjilerini canlı tutabilmeli ve yenilikçi davranışa dönüştürebilmelidir.
- Araştırma verileri, önbüro çalışanlarının aynı iş yerinde uzun yıllar çalışmadığı/ çalışmadığına işaret etmektedir. Bu durumun çalışanlardaki örgütsel bağlılık duygularını ve örgüte aidiyet hislerini olumsuz yönde etkileyeceği ön görülmektedir. Bu yüzden otel işletmeleri insan kaynaklarını sadece nicel verilerle değerlendirmek yerine nitel yönüne de eğilmeli ve çalışanlar ile olan ilişkilerini daha kaliteli ve uzun vadeli kılmalıdır.
- Başka bir ifadeyle lisansüstü eğitimin çoğunlukla akademik kariyer ile ilişkilendirilmesinden ötürü lisansüstü mezunları sektörde çalışmaya çekimser yaklaşmaktadır. Sektörde çalışanlar da gerek yoğun iş yükü ve gerek ise zaman baskısından dolayı lisansüstü eğitime çok sıcak bakmamaktadır.

- Yönetimin insan kaynakları planlaması yaparken iş görenleri sadece yetenekleri bilgi ve deneyim düzeyleri değil aynı zamanda örgüte uyumlu bir değer sistemine sahip olup olmadıklarını da araştırmaları da gereklidir.
- Yönetim adil olma kaygısıyla herkese eşit davranmak yerine daha doğal ve daha doğru bir tercih olarak davranış farklılıklarının temeline performans, verimlilik, özveri, liyakat ve ehliyet gibi adil ölçütler koymalıdır.
- Turizm eğitimi veren özel ve kamu kuruluşları eğitim süreçlerini yenilikçi davranışları pekiştirebilecek değer eğitimi modülleriyle güçlendirmeleri önerilebilir. Böylece otel işletmelerinin yenilikçi politikalarına uygun bir insan kaynakları planlamasının sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Benzer bir araştırma başka kültürlerde de yapıp Türkiye’deki sonuçlar ile karşılaştırılarak konuya kültürel bir perspektif katılabilir.
Ayrıca araştırma sürecinde görülmüştür ki katılımcılar gerek yenilikçi davranış konusu gerek ise iş değerleri gibi hassas konularda gerçek olan durumu paylaşmak yerine gerçek olmasını arzuladıkları durumu paylaşabilmektedir. Nicel araştırma yöntemlerin zayıflığından kaynaklanan bu durumun üstesinden gelmek için daha dar bir evrende nitel çalışma yöntemiyle bir araştırma yapılabilir ve sonuçları nicel çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılabilir. Öte yandan karma yöntem ile verilerin toplandığı bir çalışma da yapılabilir.
- Lider üye etkileşimi teorisi, Türk kültürüne uyarlanarak yeniden ele alınabilir. Böylelikle teorinin kavramsal zenginliğine katkıda bulunulabilir. Ayrıca araştırmacılar yaşam değerleri ile iş değerleri arasındaki farklılıkların neden kaynaklandığını inceleyebilirler. Örneğin “*Normal hayatında başarma arzusu yüksek olan kişi neden söz konusu işi olduğunda bu arzuyla hareket etme?*” gibi sorulara yanıt verecek çalışmalar ile sektör için oldukça anlamlı ve faydalı bulgulara ulaşılabilir.

Sonuç olarak çalışmanın sonuçları, otel işletmeleri açısından özellikle insan kaynakları uygulamaları ve liderlik konularının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. Ön büro personeli otel işletmeleri çalışanlarının en önemli kısmını oluşturmaktadır ve oteldeki faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu onlar tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle önbüro personellerinin iş değerleri, otelin örgütsel kültürünü etkilemektedir. Özellikle otel işletmelerindeki yenilikçilik faaliyetlerinde ön büro personellerinin işi nasıl gördükleri, son derece önemli rol oynamaktadır. Çalışma bulgularında görüldüğü gibi bazı değerler yenilikçi davranışı olumlu etkilemekteyken bazı değerler ise olumsuz etkilemektedir. Ayrıca lider üye etkileşiminin tüm bu etkilere aracılık etmesi çalışan ile üstü arasındaki etkileşimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu durumdan hareketle otel işletmelerinin insan kaynakları kadrosunu oluştururken sadece bilgi ve tecrübeye göre değil iş değerleri üzerine de eğilmeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü turizmin mevsimsel özellik göstermesi bireylerin otel sektörünü geçici iş imkânı olarak görmelerine sebep olmakla beraber yaşam değerleri ile iş değerleri arasında anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. Otel işletmeleri bu sorunun

üstesinden gelebilmek için özellikle önbüro gibi kritik pozisyonlarda çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmeleri ve otelde çalışmanın geçici olduğuna dair algılarını değiştirecek politikalar geliştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akiner, İ. ve Nur E. (2005). “Heyecan Giritli, „Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil”, *İtü dergisi/ Mimarlık, Planlama, Tasarım*, 4(2), 47-58.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). *Test manual for the study of values*, Houghton Mifflin.
- Altman, Y., Bournois, F., Rojot, J., ve Han, Y. (2008). *Supervisor and subordinate guanxi: a grounded investigation in the People’s Republic of China Academy of management Annual Meeting*. Anaheim: California.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). “Assessing the work environment for creativity”. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, N. R., De Dreu, C. K. W., ve Nijstad, B. A. (2004). “The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science”. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
- Arslantaş, C.C. (2007). “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *TİSK Akademi Dergisi*, 2, 3, 2007, 160-173.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., ve Hartnell, C. A. (2012). “Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes”. *Human performance*, 25, 1-25.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S.S., ve Baker, B. (2014). “E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission”. *The Leadership Quarterly*, 25, 105-131.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). “Assessing construct validity in organizational research”. *Administrative science quarterly*, 421-458.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basu, R. (1991). *An empirical examination of Leader-Member Exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior*. (Unpublished PhD thesis), Purdue University.
- Basu, R., ve Green, S.G. (1997). "Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads". *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, S. (2010). "Lider üye etkilesimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi". *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.
- Batson, C. D., Ahmad, N. (2001). "Empathy-induced altruism in a Prisoner’s Dilemma II: What if the target of empathy has defected?", *European Journal of Social Psychology*, 31, 25-36.
- Bauer, T.N. ve Graen, S.G., (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39 (6), s.1538-1567.
- Becker, J. A., Halbesleben, J. R., & Dan O’Hair, H. (2005). "Defensive communication and burnout in the workplace: The mediating role of leader–member Exchange". *Communication Research Reports*, 22(2), 143-150.
- Bentler, P. M., & Bonnet, D. G. (1980). "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures". *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Blomme, R., Sok, J. and Tromp, D.M. (2013), "The influence of organizational culture on negative work-home interference among highly educated employees in the hospitality industry", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14 (1), 1-23.
- Boies, K., Howell, J. M. (2006). "Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes", *The Leadership Quarterly*, 248.

- Borchgrevink, C. P., Cichy, R. F., ve Mykletun, R. J. (2001). "Leader-Member Exchange: Testing the measurement model and testing a structural equation model in the context of internal marketing". *Journal of Hospitality ve Leisure Marketing*, 8(1-2), 63-92
- Borchgrevink, P.C., Franklin J. Boster (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation", *Int. J. Hospitality Management*, 16(3), s. 241-259.
- Boyne, S. (2010) "Leadership research in hospitality: a critical review", *the BAM 2010 Conference*, University of Sheffield
- Brislin, R. W. Lonner, WJ & Thorndike, RM (1973). *Cross-cultural research methods*, 32-54.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc..
- Bysted, R. (2013). "Innovative employee behaviour". *European Journal of Innovation Management*. 16(3), 268-284.
- Cevizci, A, (2000). *Felsefe Sözlüğü*, (2. Bs), İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2011). "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *IEEE Engineering Management Review*, 39(2), 24-36.
- Chan, S. C., ve Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX)". *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Chang, C. (2005). *Investigating Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange as Moderators of The Relationship Between Transformational Leadership Practices and Team Effectiveness*, A Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University
- Chen, I.H.(1987). Application of Work Values Inventory to Vocational Guidance, *Test and Guidance Bimonthly*, 82, 1569-1572

- Chen, G., Farh, J., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., ve Wu, X. (2013). "Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in RveD teams". *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1018.
- Chen, Y., Friedman, R., Yu, E., Fang, W., ve Lu, X. (2008). *Toward an emic understanding of supervisor-subordinate exchange: A guanxi model*. Anaheim, California: Academy of Management Annual Meeting.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). "Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective". *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Craig, J. T. (2015). "Antecedents of individual innovative behavior: Examining transformational leadership, creative climate, role ambiguity, risk propensity, and psychological empowerment", *ProQuest Bilimsel İncelemeler ve tezler Tam Metin, The Humanities and Social Sciences Collection*.
- Çalışkan, A. (2013). "İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 363-401.
- Çoban, Ü. (2011). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi ve Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Dansereau, F., G. Grean ve Haga, B.A. (1975). "A Vertical-Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process", *Organizational Behavior And Human Performance*, 13, 46-78.

- De Jong, Jeroen PJ, and Deanne NH. (2007) "How leaders influence employees' innovative behaviour", *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, Jeroen, and Deanne DH (2010). : "Measuring innovative work behaviour.", *Creativity and Innovation Management*, 19, 23-36.
- De Leede, J., ve Looise, J. K. (2005). "Innovation and HRM: Towards an integrated framework". *Creativity and innovation management*, 14(2), 108-117.
- Deluga, R. (1994). "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt.67, 315-326
- Deluga, R.J. and Perry, J.T. (1994). "The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges", *Group ve Organization Management*, Vol. 19, 67-86.
- Denti, L., ve Hemlin, S. (2012). "Leadership and innovation in organizations: A systematic review of factors that mediate or moderate the relationship". *International Journal of Innovation Management*, 16(3),
- Dhar, R. L. (2016). "Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy". *Tourism Management*, 57, 139-148.
- Dibou, T. (2012). "Thinking about altruism", *Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus*, 2(4), 4-28.
- Dienesch, R. ve Liden, R. (1986), "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, 618-634.
- Dilmaç, B. (1999). *İlköğretim öğrencilerine insani değerler eğitimi verilmesi ve ahlaki olgunluk ölçeği ile eğitimin sınanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Dionne, L. (2000). *Leader-member exchange (LMX): level of negotiating latitude and job satisfaction*. Shippagan, NB: Universite de Moncton.

- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., and Verhagen, M.(2005) “On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. ”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, 129-141.
- Drucker, P.F. (2003). *Yenilikçilik içerisinde Yenilikçilik Disiplini*, Çev. Ahmet Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.
- Dunegan, K.J., Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992). “Examining the Link Between Leader-Member Exchange and Subordinate Performance: The Role of Task Analyzability and Variety as Moderators”, *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Eisenbeiss, S. A., ve Boerner, S. (2010). “Transformational leadership and RveD innovation: Taking a curvilinear approach”. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372.
- El-Ani, B., Horspool, A., ve Bligh, M. C. (2011). “Collaborating with ‘virtual strangers’: Towards developing a framework for leadership in distributed teams”. *Leadership*, 7(3), 219-249.
- Elizur, D. (1984). “Facets of work values: A structural analysis of work outcomes”. *Journal of applied psychology*, 69(3), 379.
- Elizur, D. (1996). “Work values and commitment”, *International Journal of Manpower*, 17(3), 25-30.
- Erdoğan, S.(2014). *Lider Ve Astların Duygusal Zeka Faktörleri İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranışlar ve Yönetim ve Organizasyon* (10. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E., Gündüz, H. (2011). “İş çevresinin yaratıcılık üzerindeki etkileri ve bir araştırma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3 (1), 65-84.

- Ergün, E. ve Arslantürk, E. H. (2010), “Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4/1, 147-177.
- Erkuş, A. (2011). “Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(1), 127-152.
- Eşitti, B. (2017). *Konaklama İşletmelerinde İş Değerleri*, İstanbul: Paradigma Akademi, Ekim.
- Feather, N.T. (1995), “Values, valences, and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives”, *Journal of Personality ve Social Psychology*, 68(6), 1135-1151.
- Fein, E. C., Tziner, A., Lusk, L., & Palachy, O. (2013). “Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX”. *Leadership & Organization Development Journal*, 147–163
- Feldman, D. C. ve J. M. Brett. (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers, *Academy of Management Journal*, 26, 2, 258-272.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.
- Friedlander, F. (1965). Comparative work value systems. *Personnel Psychology*, 18(1), 1-20.
- Gahan, P. ve Abeysekera, L. (2009), “What shapes an individual’s work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal”, *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126-147.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.

- Getz, D. (1994), "Student's work experiences, perceptions and attitudes towards careers in hospitality and tourism: a longitudinal case study in Spey Valley, Scotland", *International Journal Hospitality Management*, 13(1), 25-37.
- Gibbs, J. P. (1965). "Norms: The problem of definition and classification". *American Journal of Sociology*, 70(5), 586–594.
- Gibson, J. L. Ivancevich J. M. Donnelly J. H. ve Konopaske, R. (2009). *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition, McGraw-Hill Companies.
- Gonzalez, M.F.V. (2017). *Impact of Leader-Member Exchange on Innovative Behavior in the Food Industry*, (Doctorate Thesis), Arizona: Grand Canyon University
- Gouldner, A. W., (1960). "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 161-178.
- Gök, E., E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Graen , G. B. ve T. A. Scandura (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing." *Research in Organizational Behavior*.
- Graen , G., R. C. Liden ve W. Hoel.(1982). "Short Notes", *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Graen, S. G., Anderson, S. E., ve Shivers, S. L. (1996). "Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Gupta, V., ve Singh, S. (2015). "Leadership and Creative Performance Behaviors in RveD Laboratories: Examining the Mediating Role of Justice Perceptions". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 21–36.
- Güngör, E., (1993). *Değerler Psikolojisi*. Hollanda: Türk Akademisyenler Birliği Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 78-79

- Hall, ET., Hall MR (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans: French and Americans* Intercultural Press
- Hajdu, G. And Sik, E. (2015). "Searching for gaps: are work values of the younger generations changing?", *STYLE Working Papers*, WP9.1. CROME, University of Brighton, Brighton.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall Upper Saddle River (Vol. 6).^
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. Y. A., Anderson, R., ve Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. USA.
- Hanzade, A.(2006). *Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harbuláková, L. (2018). *What makes a great leader in the Hospitality Industry: the role of gender*. a critical review. *Education*, 17: 20-27
- Harrington, T. F., & O'Shea, A. J. (1993). *Career Decision-Making System-Revised manual*. Circle Pines, MN: American Guidance Service.
- Harris, K. ve Kacmar, K.M. (2006). "Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress", *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), s.65-84.
- Hauff S. ve Kirchner,S. (2015) "Identifying work value patterns: cross-national comparison and historical dynamics", *International Journal of Manpower*, 36(2), 151-168.
- Henker, N., Sonnentag, S. ve Unger, D. (2014). "Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement". *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-13.
- Hitlin, S., ve Piliavin, J. A. (2004). "Values: Reviving a Dormant Concept". *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Ho, C. C. (2006). *A Study Of The Relationships Between Work Values, Job Involvement And Organisational Commitment Among Taiwanese Nurses* (Doctoral

- dissertation), Brisbane: Queensland University of Technology, Health Science in the Centre for Health Research
- Hofstede, G. (1980). "Culture and organizations". *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Beverly Hills: Sage Publications
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit". *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- House, R. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Sully de Luque, M. (2006). "A failure of scholarship: Response to George Graen's critique of Globe". *Academy of Management Perspective*, 20(4), 102-114.
- Hsieh, C.A. (2006). *A Study Of The Relationship Between Work Values And Career Choice Among Hospitality Management Students In Taiwan*, (Phd Dissertation), Idaho, Idaho State University, Education in Educational Leadership
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Hui, C., K.S. Law & Z.X. Chen. (1999). "A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3-21.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing". *Journal of marketing*, 53(3), 79-90.
- Hussain, H. K., Talib, N. A., & Shah, I. M. (2014). "The impact of intrinsic job satisfaction and extrinsic job satisfaction on product innovation: A case of Iraqi public universities". *International Journal of Science and Research*, 3(7), 893-896.

- Hyppia M., ve Parjanen, S. (2013). "Boosting creativity with transformational leadership in fuzzy front end innovation processes". *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 8, 21-41.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ., Taş, S., (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İslamoğlu, A. H., & Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*: Beta Yayıncılık.
- Jacobs, T.O.(1970). "Leadership and Exchange in Formal Organizations", Alexandra VA, *Human Resources Research Organization*
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). "Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature". *Journal of applied psychology*, 92(5), 1325-1337
- Janssen, O. (2000). "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Johansson, F. (2007). *Yaratıcılık ve İnovasyon*, çev. Dinç Tayanç, İstanbul: Mediacat Yayıncılık, 164-165;
- Jones PA. (1996). "Managing hospitality innovation". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37(5):86–95
- Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). "Institutionalization of ethics: The perspective of managers". *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133-143.
- Judge, T. A., ve Ferris, G. R. (1993). "Social context of performance evaluation decisions". *Academy of Management Journal*, 36(1), 80e105.
- Jyoti, J. ve Bhau, S. (2015). "Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification". *Sage Open*, 5(4), 1-13.

- Kahle, L. R. (1985). "Social values in the eighties: A special issue". *Psychology & Marketing (pre-1986)*, 2(4), 231.
- Kanter, M.R. (1988). "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization." *Research in Organizational Behavior*, eds. Staw BM and Cummings LL, Vol. 10, 167-210.
- Karadağ, E. ve Mutaşılilar, I. (2009). "Prososyal davranış ekseninde özgecılık üzerine teorik bir çözümlleme". *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*. 8, 41-70.
- Karin, S., Matthijs, M., Nicole, T., Sandra, G., ve Claudia, G. (2010). *How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices*. Technology and Investment, 2010.
- Kelsen, H. (1966). "Norm and Value". *Calif. L. Rev.*, 54, 1624.
- Kim, B., Lee, G., ve Carlson, K. D. (2010). "An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels". *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597
- Kim, M. and Koo, D. (2017), "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062.
- Kleysen, R. F. ve Street, C. T. (2001). "Towards a multi-dimensional measure of individual innovative behavior". *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. ve Lee, DJ. (2010) "Ethics instituionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand", *Journal of Business Research*, vol. 63, 20-6.
- Kör, B. (2015). *Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kunze, M. and Phipps, J. (2011). "The Influence of Employee Affect on Leader– Member Exchange and Perceptions of Psychological Contract Violation". *International Journal of Management and Marketing Research*. 4(3), 1-23.

- Kusluvan, S. and Kusluvan, Z. (2000), "Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey", *Tourism Management*, 21 No. 3, 251-269.
- Kyvik, O., Yingying, Z. and Romero-Martinez, A.M. (2012), "Value dimensions and creativity: an international comparative study", *International Journal of Manpower*, 33(4), 349-366.
- Lagace, R.R., Castleberry, S.B., Ridnour, R.E.(1993). "An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation", *Journal of Applied Business Research*, 9, 110-119.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). "Social exchange theory and research on business-to-business relational Exchange". *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- Latham, G. P., ve Pinder, C. C. (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century". *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Law, K. S., Wong, C.-S., Wang, D., ve Wang, L. (2000). "Effects of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation". *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lee, H. R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., ve Kim, K. (2010). "Organizational justice as a mediator of the relationship between leader-member exchange and job turnover intentions". *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(2), 97-114
- Lee, J. (2008). "Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness", *Journal of Managerial Psychology*, (6), 670-687.
- Leeds, R. (1963). "Altruism and the norm of giving". *Merril-Palmer Quarterly*, 9, 229-240.
- Li, J ve Madsen, J (2010). " 'Examining Chinese managers' work-related values and attitudes", *Chinese Management Studies*, 4(1), 57-76.

- Li, X., Sanders, K., ve Frenkel, S. (2012). "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance". *International Journal of Hospitality Management*
- Liden, R., ve G Graen (1980). "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development". *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lips, H., & Lawson, K. (2009). "Work values, gender, and expectations about work commitment and pay: Laying the groundwork for the "motherhood penalty"?" *Sex Roles*, 61(9-10), 667-676.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2012). *Goal setting theory*. In *Motivation: Theory and research* (pp. 23-40). Abingdon: Routledge.
- Lorence, J. (1987). "A test of 'Gender' and 'Job' models of sex differences in job involment. *Social Forces*, 66(1), 121-142.
- Lunenburg, F. C. (2011). "Goal-setting theory of motivation". *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- Lyons, S. (2004), "An exploration of generational values in life and at work", *Dissertation Abstracts International*, 3462A
- Lyons, S., Higgins, C. A., ve Duxbury, L. (2010). "Work values: Development of a new three-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis". *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 969-1002.
- Lyons, S., Duxbury, L., ve Higgins, C. (2005). "Are Gender Differences in Basic Human Values a Generational Phenomenon?", *Sex Roles*, 53(9), 763-778.
- Malka ve Chatman (2010). *Intrinsic and Extrinsic Work Orientations as Moderators of the Effect of Annual Income on Subjective Well-Being: A Longitudinal Study*, Berkeley: University of California.
- Martinko, M. J. ve W. L. Gardner (1987). "The leader/member attribution process." *Academy of Management Review*, 12(2), 235-249.

- Masllyn, J.M., Uhl-Bien, M., (2001). "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of applied psychology* 86 (4), 698.
- Maşrabacı, T. (1994). *Üniversite Birinci Sınıf Öğrencilerinin Benlik Saygısı Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). "Principles and practice in reporting structural equation analyses". *Psychological methods*, 7(1), 64-82.
- McMurray, A ve Scott, D (2012). "Work Value Ethic, GNP Per Capita and Country of Birth Relationships", *Journal of Business Ethics*.
- Messmann, G., ve Mulder, R. H. (2012). "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct". *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.
- Micheal, T. O'Reilly, ML., Charles, A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Brighton Harvard Business Press.
- Mohr, L. (1969). "Determinants of innovation in organizations". *The American Political Science Review*, 63(1), 111-126.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behaviour*. NK: Princeton.
- Moorhead, R., ve Nediger, W. (1991). "The impact of values on a principal's daily activities". *The Journal of Educational Administrations*, 29(2), 5-24.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage Publications.
- Noruzy, A., Dalfard, V. J., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., ve Rezazadeh, A. (2013). "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational

- performance: An empirical investigation of manufacturing firms”. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085
- O’Sullivan D. ve Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*, New Zeland: Sage Publications.
- Organ, D.,W. (1988). “A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis”, *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Orgun, G.(2012) *Motivasyon Temelleri, İçinde: Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayınevi, 202-240
- Ottenbacher M, Gnoth J. (2005). How to develop successful hospitality innovation”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–22.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). “The product innovation process of quick-service restaurant chains”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 21/5 523-541.
- Özkalp, E.ve Kirel, Ç. (2003) *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:782,.
- Özutku H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22-2
- Parzefall, M., Seeck, H. ve Leppänen, A. (2008). “Employee innovativeness in organizations: a review”, *LTA*, 2, 165-182
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pittaway, L., Carmouche, R., ve Chell, E. (1998). “The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 407-426
- Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., Paine J. B. ve Bachrach D. G. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical

- Literature and Suggestions for Future Research”. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter WL, Lawyer, EE. (1968) *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey series in behavioral science in business
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., ve Sardesai, R. (2005). “Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model”. *Creativity and innovation management*, 14(2), 142-150.
- Richardson, S. (2008). “Undergraduate tourism and hospitality students attitudes toward a career in the industry: a preliminary investigation”, *Journal of Teaching in Travel and Tourism*, 8(1), 23-46.
- Rigdon, E. E. (1996). “CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling”. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robertson, T. (1967). “The process of innovation and the diffusion of innovation”. *The Journal of Marketing*, 31(1): 14-19.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation* (5.baskı). New York,: The Free Press.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of the Human Values*. NY: The Free Press.
- Ronen, S.(1978). “Personel Values: A Basis for Work Motivaional Set and Work Attitude” *Organizational Behaviour and Human Performance*, 80-107
- Ros, M., Schwartz, S.H. and Surkiss, S. (1999), “Basic individual values, work values, and the meaning of work”, *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Ruthankoon, R., & Ogunlana, S. O. (2003). *Testing Herzberg’s two-factor theory in the Thai construction industry*. Engineering, Construction and Architectural Management.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). "Work values: A theoretical overview and a model of their effects". *Journal of organizational behavior*, 17(S1), 503-514.
- Sarnoff , I. (1966). *Society with Tears*, New York: The Citadel Press,
- Scandura, T.A. (1999). "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, 10, 25-37.
- Scandura, T.A. Graen, G.B. ve Novak, M. A. (1986). "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). "Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures". *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schriesheim, C. A., L. L. Neider ve T. A. Scandura.(1998). "Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues", *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Schriesheim, Chester A., Castro Stephanie L. Ve Coglisier Claudia C., (1999). "Leader-Member Exchange (LMX) Resaerch: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices", *Leadership Quartery*, 10 (1), 63-113.
- Schumpeter, Joseph A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill.
- Schwartz, S. H. (1994). "Are there universal aspects in the structure and contents of human values?". *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H., ve Bilsky, W. (1990). "Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications". *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- Schyns, B., T. Paul, G. Mohr ve H. Blank. (2005). "Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to

- Finding in the US”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 1, 1-22.
- Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Settoon, R. P.- Bennett, N.- Liden, R. C., (1996). “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 219-227.
- Sevinç, H. (2015). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (8)39, 944-964
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). “Confirmatory Factor Analysis and Recommendations for Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API)”. *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Singhapakdi, A & Vitell, SJ (2007). “Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals”, *J Acad Mark Sci*, 35(2), 284- 94.
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). “Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis”. *Personality and Individual differences*, 25(1), 85-90.
- Skinner, B. F. (1988). *The Selection of Behavior: The Operant Behaviorism of BF Skinner: Comments and consequences*. CUP Archive.
- Sönmez, B. (2011). *Hemşilerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen faktörler: Niteliksel Bir Çalışma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü,
- Steiner, D.D. (1997). “Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 1997, 59-71.
- Stringer, L. (2006). “The Link Between The Quality of Supervisor- Employee Relationship and The Level of The Employee’s Job Satisfaction”. *Public Organization Review*. (6), 125-142

- Sullivan, D., Mitchell, M., Uhl-Bien, M. (2003). *The New Conduct of Business: How LMX Can Help Capitalize on Cultural Diversity*, In G.B. Graen (Ed.) *Dealing With Diversity. A Volume in LMX Leadership, The Series*, 183-218
- Super, D. E. (1970). *Manual: Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Super, D. E. (1995). *Values: Their nature, assessment, and practical use*. In the Super, D. E., & Šverko, B. E. *Life roles, values, and careers: International findings of the Work Importance Study*. Jossey-Bass.
- Şimşek. M.Ş. Akgemci T. ve Çelik, Erkuş, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 3.Basım, İstanbul: Adım Matbaacılık.
- Şirin, E. (2012). *Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taner, B. Ve Tetik, D. (2010) “Çalışanlar Açısından İş Doyumu ve Turizm İşletmeleri İçin Önemi” İçinde Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim ; *Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar*, Ed: Özmen, Ö.N.T ve Topaloğlu, C., İstanbul: Beta Basım.
- Taştan, S. (2002), “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Human Resources Management ve Development*, 4(2), 52-60
- Tavmergen, İ., (2000). *Yönetimde Turizm ve Etik Uygulamaları*, İstanbul: TUGEV içinde, Turizmde Seçme Makaleler.
- Testa, M. (2002). “Leadership dyads in the cruise industry: the impact of cultural congruency”. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 425 - 441.
- Testa, M. R., ve Sipe, L. (2012). “Service - Leadership competencies for hospitality and tourism management”. *International Journal of Hospitality Management*, 648-658
- Thibaut, J. W.-Kelley, H. H., (1959). *The Social Psychology Of Groups*, New York: Wiley
- Thompson, V. (1965). “Bureaucracy and Innovation”. *Administrative Science Quarterly*, 10(1),1-20.

- Tınaz, P.(2009). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Turunç O., Çelik, M., Tabak, A., ve Kabak, M. (2010). “The impact of transformational leadership and contingent reward leadership styles on innovative behavior: Mediating role of leader-member exchange quality”. *International Journal of Business and Management Studies*, 2, 69-79.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). “Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing”. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Uçar, S. ve H.A. Kızılarıslan (2017). “Örgütiçi İletişim Becerilerinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* (UKSAD), Aralık, 2017; 3(2), 180-194
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi [Scientific research process and data analysis with SPSS]*. Ankara: Detay Publishing.
- Uzkurt, C. (2007). “Tüketicilerin yenilikleri benimseme eğilimleri üzerinde kişisel değerlerin etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 241-260
- Ünlüöner, K., & Olcay, A. (2003). “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Ahlak Sorumluluklarını Yerine Getirebilmesinde Eğitim Düzeyinin Önemi Üzerine Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-112.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). “Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction', *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-72.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., Witte, H.D. and Van den Broeck, A. (2007), “On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: a self-determination theory approach”, *Journal of Occupational ve Organizational Psychology*, 80(2), 251-277.
- Valesco, S.C. (1998). *Work Values: Sources of Variation and Consequences for Earnings Inequality between Men and Women*. (Ph. D.Dissertation). Oakland: University of California

- Vroom, H. V. (1964), *Work and Motivation*, USA: John Wiley&Sons Inc.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., ve Christensen, A. L. (2011). "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification". *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., ve Chen, Z. X. (2005). "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior". *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, J., ve Wong, C. (2011). "Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 845- 854.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study". *Journal of applied psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J., R. C. Liden ve R. T. Sparrowe. (1994). "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation", *The American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A social exchange perspective". *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wech, B. A., (2002). "Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange", *Business and Society*, 41(3), 353-360.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). "Assessing reliability and stability in panel models". *Sociological methodology*, 8, 84-136.
- Winkler, I.(2010). *Contemporary Leadership Theories, Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*, Berlin: Physica-Verlag Heidelberg,

- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). "Development of the survey of work values". *Journal of Applied psychology*, 55(4), 331-338
- Wright, R. (1995). "The Evolution of Despair". *Time*, 146(9), 50-57.
- Wu, T. S., Lee, K. C., Liu, Y. S., & Ou, H. M. (1996). *Development of work values Inventory*. Taiwan: National Youth Commission, Executive Yuan.
- Wu, J., ve Lu, Q. (2012). "On the relationship of leadership behavior, team cohesion and team innovation performance". In *Management of Technology, International Symposium*
- Wu, TY. (1985). *Relationships among characteristics of post-secondary Vocational students and their work values*, (Phd Dissertation), Pennsylvania: Pennsylvania State University,
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. C. (2011). "An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services". *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885 -7898
- Yu, D., ve Liang, J. (2004). "A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory". *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. 5. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, Sixth Edition Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik* (2.Baskı). Ankara, Nobel Yayın Dağıtım

EKLER

EK 1. Farklılıkların Kaynağına İlişkin Post Hoc Test Sonuçları

EK1 a. Toplam Çalışma Süresi Açısından Statü ve Güvenlik ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Games-Howell

Dependent Variable	(I) topcalisma	(J) topcalisma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Statü	1-5	6-10	,07321	,08405	,907	-,1575	,3039
		11-15	,32834*	,09043	,003	,0802	,5765
		16-20	,20892	,10432	,268	-,0780	,4959
		20 ve Üstü	,04600	,13045	,997	-,3163	,4083
	6-10	1-5	-,07321	,08405	,907	-,3039	,1575
		11-15	,25513*	,07479	,006	,0500	,4602
		16-20	,13572	,09110	,571	-,1155	,3869
		20 ve Üstü	-,02721	,12013	,999	-,3629	,3084
	11-15	1-5	-,32834*	,09043	,003	-,5765	-,0802
		6-10	-,25513*	,07479	,006	-,4602	-,0500
		16-20	-,11942	,09702	,733	-,3866	,1478
		20 ve Üstü	-,28234	,12468	,167	-,6297	,0650
	16-20	1-5	-,20892	,10432	,268	-,4959	,0780
		6-10	-,13572	,09110	,571	-,3869	,1155
		11-15	,11942	,09702	,733	-,1478	,3866
		20 ve Üstü	-,16292	,13510	,748	-,5378	,2119
	20 ve Üstü	1-5	-,04600	,13045	,997	-,4083	,3163
		6-10	,02721	,12013	,999	-,3084	,3629
		11-15	,28234	,12468	,167	-,0650	,6297
		16-20	,16292	,13510	,748	-,2119	,5378
Güvenlik	1-5	6-10	,10972	,08364	,684	-,1198	,3393
		11-15	,11970	,09833	,741	-,1500	,3894
		16-20	-,12757	,10508	,743	-,4166	,1615
		20 ve Üstü	-,28241	,13519	,233	-,6583	,0935
	6-10	1-5	-,10972	,08364	,684	-,3393	,1198
		11-15	,00998	,08495	1,000	-,2231	,2431
		16-20	-,23729	,09267	,083	-,4929	,0183
		20 ve Üstü	-,39213*	,12579	,021	-,7438	-,0405
	11-15	1-5	-,11970	,09833	,741	-,3894	,1500
		6-10	-,00998	,08495	1,000	-,2431	,2231
		16-20	-,24727	,10612	,139	-,5391	,0446
		20 ve Üstü	-,40211*	,13600	,031	-,7801	-,0241
	16-20	1-5	,12757	,10508	,743	-,1615	,4166
		6-10	,23729	,09267	,083	-,0183	,4929
		11-15	,24727	,10612	,139	-,0446	,5391
		20 ve Üstü	-,15484	,14096	,807	-,5461	,2364
	20 ve Üstü	1-5	,28241	,13519	,233	-,0935	,6583
		6-10	,39213*	,12579	,021	,0405	,7438
		11-15	,40211*	,13600	,031	,0241	,7801
		16-20	,15484	,14096	,807	-,2364	,5461

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 b. Toplam Çalışma Süresi Açısından Etki ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Dependent Variable: etki
Tukey HSD

(I) topcalisma	(J) topcalisma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	-,11677	,08942	,688	-,3613	,1278
	11-15	,05404	,09688	,981	-,2109	,3190
	16-20	,05270	,11298	,990	-,2563	,3617
	20 ve Üstü	,34731	,13548	,078	-,0232	,7178
6-10	1-5	,11677	,08942	,688	-,1278	,3613
	11-15	,17082	,08893	,307	-,0724	,4140
	16-20	,16947	,10624	,501	-,1211	,4600
	20 ve Üstü	,46408*	,12991	,003	,1088	,8194
11-15	1-5	-,05404	,09688	,981	-,3190	,2109
	6-10	-,17082	,08893	,307	-,4140	,0724
	16-20	-,00135	,11259	1,000	-,3093	,3066
	20 ve Üstü	,29326	,13516	,192	-,0764	,6629
16-20	1-5	-,05270	,11298	,990	-,3617	,2563
	6-10	-,16947	,10624	,501	-,4600	,1211
	11-15	,00135	,11259	1,000	-,3066	,3093
	20 ve Üstü	,29461	,14712	,266	-,1077	,6970
20 ve Üstü	1-5	-,34731	,13548	,078	-,7178	,0232
	6-10	-,46408*	,12991	,003	-,8194	-,1088
	11-15	-,29326	,13516	,192	-,6629	,0764
	16-20	-,29461	,14712	,266	-,6970	,1077

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 c. Toplam Çalışma Süresi Açısından Yenilikçi Davranış ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Dependent Variable: yenilikçi
Tukey HSD

(I) topcalisma	(J) topcalisma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	,06913	,08801	,935	-,1716	,3098
	11-15	,32111*	,09536	,007	,0603	,5819
	16-20	,10447	,11120	,881	-,1996	,4086
	20 ve Üstü	,00854	,13334	1,000	-,3561	,3732
6-10	1-5	-,06913	,08801	,935	-,3098	,1716
	11-15	,25198*	,08753	,033	,0126	,4914
	16-20	,03534	,10456	,997	-,2506	,3213
	20 ve Üstü	-,06059	,12786	,990	-,4103	,2891
11-15	1-5	-,32111*	,09536	,007	-,5819	-,0603
	6-10	-,25198*	,08753	,033	-,4914	-,0126
	16-20	-,21665	,11082	,289	-,5197	,0864
	20 ve Üstü	-,31257	,13303	,131	-,6764	,0512
16-20	1-5	-,10447	,11120	,881	-,4086	,1996
	6-10	-,03534	,10456	,997	-,3213	,2506
	11-15	,21665	,11082	,289	-,0864	,5197
	20 ve Üstü	-,09593	,14481	,964	-,4919	,3001
20 ve Üstü	1-5	-,00854	,13334	1,000	-,3732	,3561
	6-10	,06059	,12786	,990	-,2891	,4103
	11-15	,31257	,13303	,131	-,0512	,6764
	16-20	,09593	,14481	,964	-,3001	,4919

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 d. Mevcut İşte Çalışma Süresi Açısından Estetik ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Dependent Variable: estetik
Games-Howell

(I) iscalisma	(J) iscalisma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	-,08723	,07855	,801	-,3023	,1278
	11-15	-,16579	,10135	,477	-,4452	,1136
	16-20	-,51579*	,13181	,002	-,8874	-,1442
	20 ve Üstü	-,21131	,17527	,748	-,7361	,3135
6-10	1-5	,08723	,07855	,801	-,1278	,3023
	11-15	-,07856	,10886	,951	-,3781	,2210
	16-20	-,42855*	,13766	,022	-,8147	-,0424
	20 ve Üstü	-,12407	,17971	,956	-,6574	,4093
11-15	1-5	,16579	,10135	,477	-,1136	,4452
	6-10	,07856	,10886	,951	-,2210	,3781
	16-20	-,35000	,15183	,153	-,7728	,0728
	20 ve Üstü	-,04552	,19079	,999	-,6020	,5110
16-20	1-5	,51579*	,13181	,002	,1442	,8874
	6-10	,42855*	,13766	,022	,0424	,8147
	11-15	,35000	,15183	,153	-,0728	,7728
	20 ve Üstü	,30448	,20857	,594	-,2945	,9035
20 ve Üstü	1-5	,21131	,17527	,748	-,3135	,7361
	6-10	,12407	,17971	,956	-,4093	,6574
	11-15	,04552	,19079	,999	-,5110	,6020
	16-20	-,30448	,20857	,594	-,9035	,2945

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 e. Mevcut İşte Çalışma Süresi Açısından Statü ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Tukey HSD

(I) iscalisma	(J) iscalisma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	,07853	,06716	,769	-,1051	,2622
	11-15	,40435*	,08737	,000	,1654	,6433
	16-20	,13620	,12659	,819	-,2100	,4824
	20 ve Üstü	,22471	,18843	,756	-,2906	,7400
6-10	1-5	-,07853	,06716	,769	-,2622	,1051
	11-15	,32583*	,09028	,003	,0789	,5727
	16-20	,05768	,12861	,992	-,2940	,4094
	20 ve Üstü	,14618	,18980	,939	-,3729	,6652
11-15	1-5	-,40435*	,08737	,000	-,6433	-,1654
	6-10	-,32583*	,09028	,003	-,5727	-,0789
	16-20	-,26815	,14023	,312	-,6517	,1154
	20 ve Üstü	-,17965	,19785	,894	-,7208	,3615
16-20	1-5	-,13620	,12659	,819	-,4824	,2100
	6-10	-,05768	,12861	,992	-,4094	,2940
	11-15	,26815	,14023	,312	-,1154	,6517
	20 ve Üstü	,08850	,21803	,994	-,5078	,6848
20 ve Üstü	1-5	-,22471	,18843	,756	-,7400	,2906
	6-10	-,14618	,18980	,939	-,6652	,3729
	11-15	,17965	,19785	,894	-,3615	,7208
	16-20	-,08850	,21803	,994	-,6848	,5078

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 f. Mevcut İşte Çalışma Süresi Açısından Etki ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: etki						
LSD						
(I) ıscalisma	(J) ıscalisma	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-10	-,03372	,07562	,656	-,1822	,1148
	11-15	,05250	,09838	,594	-,1407	,2457
	16-20	,30795*	,14254	,031	,0281	,5878
	20 ve Üstü	,53017*	,21217	,013	,1136	,9467
6-10	1-5	,03372	,07562	,656	-,1148	,1822
	11-15	,08621	,10165	,397	-,1134	,2858
	16-20	,34167*	,14481	,019	,0573	,6260
	20 ve Üstü	,56389*	,21371	,009	,1443	,9835
11-15	1-5	-,05250	,09838	,594	-,2457	,1407
	6-10	-,08621	,10165	,397	-,2858	,1134
	16-20	,25545	,15790	,106	-,0546	,5655
	20 ve Üstü	,47767*	,22278	,032	,0403	,9151
16-20	1-5	-,30795*	,14254	,031	-,5878	-,0281
	6-10	-,34167*	,14481	,019	-,6260	-,0573
	11-15	-,25545	,15790	,106	-,5655	,0546
	20 ve Üstü	,22222	,24550	,366	-,2598	,7042
20 ve Üstü	1-5	-,53017*	,21217	,013	-,9467	-,1136
	6-10	-,56389*	,21371	,009	-,9835	-,1443
	11-15	-,47767*	,22278	,032	-,9151	-,0403
	16-20	-,22222	,24550	,366	-,7042	,2598
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

EK1 g. Eğitim Durumu Açısından Bağımsızlık, Sosyalleşme ve Güvence ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Games-Howell

Dependent Variable	(I) EĞİTİM2	(J) EĞİTİM2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bağımsız	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	-,27767	,11805	,089	-,5830	,0276
		Önlisans	-,12096	,09764	,603	-,3737	,1317
		Lisans/Lisansüstü	,03012	,10205	,991	-,2338	,2940
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	,27767	,11805	,089	-,0276	,5830
		Önlisans	,15671	,10249	,422	-,1084	,4218
		Lisans/Lisansüstü	,30778*	,10670	,022	,0320	,5836
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	,12096	,09764	,603	-,1317	,3737
		Lise	-,15671	,10249	,422	-,4218	,1084
		Lisans/Lisansüstü	,15108	,08355	,271	-,0644	,3665
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,03012	,10205	,991	-,2940	,2338
		Lise	-,30778*	,10670	,022	-,5836	-,0320
		Önlisans	-,15108	,08355	,271	-,3665	,0644
Sosyal	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	,24891	,11572	,140	-,0504	,5482
		Önlisans	,01040	,09610	1,000	-,2384	,2592

		Lisans/Lisansüstü		,15120	,10370	,464	-,1170	,4194
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim		-,24891	,11572	,140	-,5482	,0504
		Önlisans		-,23851	,09734	,071	-,4903	,0133
		Lisans/Lisansüstü		-,09771	,10485	,788	-,3687	,1733
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim		-,01040	,09610	1,000	-,2592	,2384
		Lise		,23851	,09734	,071	-,0133	,4903
		Lisans/Lisansüstü		,14080	,08269	,323	-,0725	,3541
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim		-,15120	,10370	,464	-,4194	,1170
		Lise		,09771	,10485	,788	-,1733	,3687
		Önlisans		-,14080	,08269	,323	-,3541	,0725
Güvence	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise		-,45780*	,11564	,001	-,7569	-,1587
		Önlisans		-,07385	,09533	,866	-,3207	,1730
		Lisans/Lisansüstü		,02812	,09860	,992	-,2270	,2833
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim		,45780*	,11564	,001	,1587	,7569
		Önlisans		,38395*	,09774	,001	,1311	,6368
		Lisans/Lisansüstü		,48592*	,10094	,000	,2249	,7469
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim		,07385	,09533	,866	-,1730	,3207
		Lise		-,38395*	,09774	,001	-,6368	-,1311
		Lisans/Lisansüstü		,10197	,07683	,546	-,0962	,3001
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim		-,02812	,09860	,992	-,2833	,2270
		Lise		-,48592*	,10094	,000	-,7469	-,2249
		Önlisans		-,10197	,07683	,546	-,3001	,0962

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 h. Eğitim Durumu Açısından Konfor, Kazanç, Başarma, Güvenlik ve Estetik ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons
Tukey HSD

Dependent Variable	(I) EGİTİM2	(J) EGİTİM2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
konfor	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	-,13826	,11024	,593	-,4222	,1456
		Önlisans	,24946	,09873	,057	-,0048	,5037
		Lisans/Lisansüstü	,18048	,10007	,272	-,0772	,4382
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	,13826	,11024	,593	-,1456	,4222
		Önlisans	,38772*	,09427	,000	,1450	,6305
		Lisans/Lisansüstü	,31874*	,09567	,005	,0724	,5651
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	-,24946	,09873	,057	-,5037	,0048
		Lise	-,38772*	,09427	,000	-,6305	-,1450
		Lisans/Lisansüstü	-,06898	,08214	,835	-,2805	,1425
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,18048	,10007	,272	-,4382	,0772
		Lise	-,31874*	,09567	,005	-,5651	-,0724
		Önlisans	,06898	,08214	,835	-,1425	,2805
kazanç	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	-,26415	,12878	,170	-,5958	,0675
		Önlisans	-,35125*	,11533	,013	-,6482	-,0543
		Lisans/Lisansüstü	-,15216	,11690	,562	-,4532	,1489
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	,26415	,12878	,170	-,0675	,5958
		Önlisans	-,08710	,11012	,859	-,3707	,1965
		Lisans/Lisansüstü	,11199	,11176	,748	-,1758	,3998
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	,35125*	,11533	,013	,0543	,6482
		Lise	,08710	,11012	,859	-,1965	,3707

		Lisans/Lisansüstü	,19909	,09595	,162	-,0480	,4462
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	,15216	,11690	,562	-,1489	,4532
		Lise	-,11199	,11176	,748	-,3998	,1758
		Önlisans	-,19909	,09595	,162	-,4462	,0480
başarma	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	,01826	,11054	,998	-,2664	,3029
		Önlisans	,06745	,09900	,904	-,1875	,3224
		Lisans/Lisansüstü	,24088	,10034	,078	-,0175	,4993
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	-,01826	,11054	,998	-,3029	,2664
		Önlisans	,04919	,09452	,954	-,1942	,2926
		Lisans/Lisansüstü	,22262	,09593	,094	-,0244	,4697
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	-,06745	,09900	,904	-,3224	,1875
		Lise	-,04919	,09452	,954	-,2926	,1942
		Lisans/Lisansüstü	,17343	,08236	,152	-,0387	,3855
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,24088	,10034	,078	-,4993	,0175
		Lise	-,22262	,09593	,094	-,4697	,0244
		Önlisans	-,17343	,08236	,152	-,3855	,0387
güvenlik	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	-,02368	,10363	,996	-,2905	,2432
		Önlisans	-,04828	,09281	,954	-,2873	,1907
		Lisans/Lisansüstü	,19077	,09407	,179	-,0515	,4330
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	,02368	,10363	,996	-,2432	,2905
		Önlisans	-,02460	,08861	,993	-,2528	,2036
		Lisans/Lisansüstü	,21444	,08993	,081	-,0171	,4460
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	,04828	,09281	,954	-,1907	,2873
		Lise	,02460	,08861	,993	-,2036	,2528
		Lisans/Lisansüstü	,23905*	,07721	,011	,0402	,4379
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,19077	,09407	,179	-,4330	,0515
		Lise	-,21444	,08993	,081	-,4460	,0171
		Önlisans	-,23905*	,07721	,011	-,4379	-,0402
estetik	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	-,01878	,11177	,998	-,3066	,2691
		Önlisans	,02433	,10010	,995	-,2334	,2821
		Lisans/Lisansüstü	,27543*	,10146	,034	,0142	,5367
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	,01878	,11177	,998	-,2691	,3066
		Önlisans	,04310	,09557	,969	-,2030	,2892
		Lisans/Lisansüstü	,29421*	,09700	,013	,0444	,5440
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	-,02433	,10010	,995	-,2821	,2334
		Lise	-,04310	,09557	,969	-,2892	,2030
		Lisans/Lisansüstü	,25110*	,08327	,014	,0367	,4655
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,27543*	,10146	,034	-,5367	-,0142
		Lise	-,29421*	,09700	,013	-,5440	-,0444
		Önlisans	-,25110*	,08327	,014	-,4655	-,0367

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 1 1. Eğitim Durumu Açısından Etki, Sadakat ve Profesyonel Saygı ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons Games-Howell

Dependent Variable	(I) EGİTİM2	(J) EGİTİM2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
etki	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	,06181	,10443	,934	-,2084	,3320
		Önlisans	-,02522	,09560	,994	-,2727	,2222
		Lisans/Lisansüstü	,23721	,10287	,099	-,0287	,5032
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	-,06181	,10443	,934	-,3320	,2084
		Önlisans	-,08704	,08678	,748	-,3113	,1372
		Lisans/Lisansüstü	,17540	,09473	,251	-,0692	,4200
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	,02522	,09560	,994	-,2222	,2727
		Lise	,08704	,08678	,748	-,1372	,3113
		Lisans/Lisansüstü	,26243*	,08490	,011	,0435	,4814
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,23721	,10287	,099	-,5032	,0287
		Lise	-,17540	,09473	,251	-,4200	,0692
		Önlisans	-,26243*	,08490	,011	-,4814	-,0435
sadakat	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	-,23928	,11600	,169	-,5395	,0610
		Önlisans	-,13562	,10603	,577	-,4104	,1392
		Lisans/Lisansüstü	,07032	,11451	,928	-,2259	,3666
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	,23928	,11600	,169	-,0610	,5395
		Önlisans	,10367	,08714	,634	-,1216	,3289
		Lisans/Lisansüstü	,30961*	,09727	,009	,0584	,5608
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	,13562	,10603	,577	-,1392	,4104
		Lise	-,10367	,08714	,634	-,3289	,1216
		Lisans/Lisansüstü	,20594	,08514	,075	-,0137	,4255
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-,07032	,11451	,928	-,3666	,2259
		Lise	-,30961*	,09727	,009	-,5608	-,0584
		Önlisans	-,20594	,08514	,075	-,4255	,0137
profesyonel	İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	,37209*	,11188	,006	,0826	,6615
		Önlisans	,61493*	,11667	,000	,3135	,9164
		Lisans/Lisansüstü	1,17412*	,13005	,000	,8383	1,5100
	Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	-,37209*	,11188	,006	-,6615	-,0826
		Önlisans	,24283	,10703	,107	-,0334	,5191
		Lisans/Lisansüstü	,80203*	,12147	,000	,4885	1,1156
	Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	-,61493*	,11667	,000	-,9164	-,3135
		Lise	-,24283	,10703	,107	-,5191	,0334
		Lisans/Lisansüstü	,55920*	,12591	,000	,2345	,8839
	Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	-1,17412*	,13005	,000	-1,5100	-,8383
		Lise	-,80203*	,12147	,000	-1,1156	-,4885
		Önlisans	-,55920*	,12591	,000	-,8839	-,2345

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 i. Eğitim Durumu Açısından Yenilikçi Davranış ile İlgili Farklılıkların Kaynağı**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Yenilikçi Davranış
Games-Howell

(I) EGİTİM2	(J) EGİTİM2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	,18141	,11280	,376	-,1103	,4732
	Önlisans	-,23890*	,09023	,043	-,4724	-,0054
	Lisans/Lisansüstü	-,23726	,09297	,055	-,4777	,0032
Lise	İlköğretim/Ortaöğretim	-,18141	,11280	,376	-,4732	,1103
	Önlisans	-,42032*	,09972	,000	-,6784	-,1623
	Lisans/Lisansüstü	-,41867*	,10221	,000	-,6830	-,1543
Önlisans	İlköğretim/Ortaöğretim	,23890*	,09023	,043	,0054	,4724
	Lise	,42032*	,09972	,000	,1623	,6784
	Lisans/Lisansüstü	,00165	,07657	1,000	-,1958	,1991
Lisans/Lisansüstü	İlköğretim/Ortaöğretim	,23726	,09297	,055	-,0032	,4777
	Lise	,41867*	,10221	,000	,1543	,6830
	Önlisans	-,00165	,07657	1,000	-,1991	,1958

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 j: Yaş Açısından Sosyalleşme ile İlgili Farklılıkların Kaynağı**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: sosyal
Games-Howell

(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
15-24	25-34	,19626	,09288	,216	-,0582	,4507
	35-44	,29087*	,08703	,008	,0523	,5294
	45-54	,58197*	,10696	,000	,2869	,8770
	55 ve Üstü	,28792	,16147	,397	-,1723	,7482
25-34	15-24	-,19626	,09288	,216	-,4507	,0582
	35-44	,09461	,08585	,805	-,1407	,3299
	45-54	,38571*	,10600	,003	,0932	,6782
	55 ve Üstü	,09167	,16084	,979	-,3671	,5504
35-44	15-24	-,29087*	,08703	,008	-,5294	-,0523
	25-34	-,09461	,08585	,805	-,3299	,1407
	45-54	,29110*	,10092	,036	,0120	,5702
	55 ve Üstü	-,00295	,15753	1,000	-,4540	,4481
45-54	15-24	-,58197*	,10696	,000	-,8770	-,2869
	25-34	-,38571*	,10600	,003	-,6782	-,0932
	35-44	-,29110*	,10092	,036	-,5702	-,0120
	55 ve Üstü	-,29405	,16936	,422	-,7738	,1857
55 ve Üstü	15-24	-,28792	,16147	,397	-,7482	,1723
	25-34	-,09167	,16084	,979	-,5504	,3671
	35-44	,00295	,15753	1,000	-,4481	,4540
	45-54	,29405	,16936	,422	-,1857	,7738

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 k. Yaş Açısından Kazanç ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons

Dependent Variable: kazanç

Tukey HSD

(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
15-24	25-34	,10212	,09873	,839	-,1679	,3721
	35-44	,26890	,10398	,074	-,0155	,5533
	45-54	,42445*	,14128	,023	,0381	,8108
	55 ve Üstü	,39469	,19962	,278	-,1512	,9406
25-34	15-24	-,10212	,09873	,839	-,3721	,1679
	35-44	,16678	,10233	,479	-,1131	,4466
	45-54	,32233	,14007	,146	-,0607	,7054
	55 ve Üstü	,29257	,19876	,581	-,2510	,8361
35-44	15-24	-,26890	,10398	,074	-,5533	,0155
	25-34	-,16678	,10233	,479	-,4466	,1131
	45-54	,15554	,14382	,816	-,2378	,5489
	55 ve Üstü	,12578	,20142	,971	-,4251	,6766
45-54	15-24	-,42445*	,14128	,023	-,8108	-,0381
	25-34	-,32233	,14007	,146	-,7054	,0607
	35-44	-,15554	,14382	,816	-,5489	,2378
	55 ve Üstü	-,02976	,22298	1,000	-,6396	,5800
55 ve Üstü	15-24	-,39469	,19962	,278	-,9406	,1512
	25-34	-,29257	,19876	,581	-,8361	,2510
	35-44	-,12578	,20142	,971	-,6766	,4251
	45-54	,02976	,22298	1,000	-,5800	,6396

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK1 l. Yaş Açısından Etki ile İlgili Farklılıkların Kaynağı

Multiple Comparisons

Dependent Variable: etki

Games-Howell

(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
15-24	25-34	-,07888	,08427	,883	-,3097	,1520
	35-44	-,11898	,08114	,585	-,3413	,1034
	45-54	,28173	,13197	,213	-,0846	,6481
	55 ve Üstü	,58808*	,19657	,038	,0228	1,1534
25-34	15-24	,07888	,08427	,883	-,1520	,3097
	35-44	-,04009	,08290	,989	-,2673	,1871
	45-54	,36062	,13306	,059	-,0086	,7298
	55 ve Üstü	,66697*	,19730	,014	,1000	1,2339
35-44	15-24	,11898	,08114	,585	-,1034	,3413
	25-34	,04009	,08290	,989	-,1871	,2673
	45-54	,40071*	,13110	,023	,0366	,7648
	55 ve Üstü	,70706*	,19598	,008	,1431	1,2710
45-54	15-24	-,28173	,13197	,213	-,6481	,0846
	25-34	-,36062	,13306	,059	-,7298	,0086
	35-44	-,40071*	,13110	,023	-,7648	-,0366
	55 ve Üstü	,30635	,22190	,643	-,3202	,9329
55 ve Üstü	15-24	-,58808*	,19657	,038	-1,1534	-,0228
	25-34	-,66697*	,19730	,014	-1,2339	-,1000
	35-44	-,70706*	,19598	,008	-1,2710	-,1431
	45-54	-,30635	,22190	,643	-,9329	,3202

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

EK 2. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu, İş Değerlerinin Yenilikçi Davranışa Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü konulu akademik bir çalışmada kullanılacaktır. Lütfen aşağıdaki ifadelerde katılım derecenizi gösteren kutucuklardan size en uygun olan kutucuğu işaretleyiniz. Veriler, sadece bilimsel amaçlı kullanılacak ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Murat GÖRAL

Cinsiyetiniz:	Erkek ()	Kadın ()	Medeni Durumunuz:	Evli ()	Bekâr ()	
Eğitim durumunuz:	İlköğretim ()	Orta öğretim ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Yaşınız :	15- 24 ()	25- 34 ()	35- 44 ()	45- 54 ()	55 ve Üstü ()	
Ne kadar süre çalışma hayatındasınız:	1-5 yıl ()	6- 10yıl ()	11-15 ()	16- 20 yıl ()	20 yıl ve Üstü ()	
Şuan ki iş yerinizde çalışma süreniz:	1-5 yıl ()	6- 10yıl ()	11-15 ()	16- 20 yıl ()	20 yıl ve Üstü ()	

	Yenilikçi iş davranışı ile ilgili ifadelere katılım derecenizi belirtiniz lütfen	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırmam ve fikirler üretirim	1	2	3	4	5
2	Yaratıcı fikirler üretirim.	1	2	3	4	5
3	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
4	Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim	1	2	3	4	5
5	Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	1	2	3	4	5
6	Yenilikçiyim	1	2	3	4	5
Lider Üye Etkileşimi ile ilgili ifadelere katılım derecenizi belirtiniz lütfen						
1	Yöneticimi iş ilişkilerinin ötesinde insan olarak beğenirim.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişidir.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim ile çalışmak zevklidir.	1	2	3	4	5
4	Konu hakkında tam bilgisi olmadığı durumlarda bile yöneticim beni savunur.	1	2	3	4	5

5	Yöneticim insanların bana yüklendikleri bir konuda beni onlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
6	İstmeden bir hata yaparsam, yöneticim beni başkalarına karşı savunur.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim için görev tanımım dışındaki görevleri de yerine getiririm.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin belirlediği hedefler için normalde harcayacağımdan daha fazla çaba gösterebilirim.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim için yapabileceğimi yapmaktan sakınmam.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin iş konusundaki bilgisi hayranlık uyandırır.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimin iş bilgisine ve iş hâkimiyetine saygı duyarım	1	2	3	4	5
12	Yöneticimin mesleki becerilerini çok beğenirim.	1	2	3	4	5

	İŞİM BENİM İÇİN ÇOK ANLAMLI, ÇÜNKÜ;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Aynı koşullarda çalışabileceğim en yüksek kazanç sağlayan bir işte çalışıyorum	1	2	3	4	5
2	Birçok insanın çalışmak istediği bir işte çalışıyorum	1	2	3	4	5
3	Çalışırken ayrıcalıklı olduğum hissini yaşıyorum	1	2	3	4	5
4	Çalışırken fiziksel açıdan zorlanmıyorum.	1	2	3	4	5
5	Çalışırken insanlara yardımcı olduğum hissini yaşıyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalışırken sürekli yeni insanlarla tanışıyorum	1	2	3	4	5
7	Çalışırken zaman baskısı hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım iş sosyal aktivitelere katılmama engel değildir.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım iş bana önemli işler başarmış hissi yaşatmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım iş bedensel açıdan yorucu değildir.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım iş bedensel sağlığımı tehdit etmiyor.	1	2	3	4	5
12	Çalıştığım iş beni şık giyinmeye teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım iş kişisel gelişimime önemli katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
14	Çalıştığım iş sayesinde dünyayı daha yaşanılır hale getirdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5

15	Çalıştığım iş sayesinde insanların hayatlarını iyileştirdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16	Çalıştığım iş sayesinde sosyal çevrem genişlemektedir.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım iş toplumsal fayda üretmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
18	Çalıştığım iş var olma amacına hizmet etmektedir.	1	2	3	4	5
19	Çalıştığım iş yüzünden sosyal hayatımdan feragat etmek zorunda kalmıyorum.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım iş zihinsel olarak yorucu değildir.	1	2	3	4	5
21	Çalıştığım iş, bendeki gerçek potansiyeli ortaya çıkarmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Çalıştığım iş, tatmin edici düzeyde ikramiye ve prim vb. ek gelir kaynakları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım iş, tatmin edici düzeyde maaş/aylık imkânı sağlar.	1	2	3	4	5
24	Çalıştığım işin doğası gereği çalıştığım mekânlar görsel açıdan etkileyici olmaktadır.	1	2	3	4	5
25	Çalıştığım işin emeklilik imkânları tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
26	Çalıştığım işin koşulları zor değildir.	1	2	3	4	5
27	Çalıştığım işin sigorta imkânları tatmin edicidir.	1	2	3	4	5
28	Çalıştığım işin yapılışı sanatsal bir incelik gerektirmektedir.	1	2	3	4	5
29	Çalıştığım işte çok fazla iş kazaları yaşamam.	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım işte hayati tehlike yaşanma riski düşüktür.	1	2	3	4	5
31	Çalıştığım işte sendikalaşma düzeyi haklarımı koruyabilecek yeterliliktedir.	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım işte, normal hayat standartlarında yaşayabileceğim miktarda gelir elde ediyorum.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım işte; şiddet, saldırganlık vb. istenmeyen durumlar ile karşılaşmam.	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım işteki görsellik benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
35	Gerektiği durumlarda işim ile ilgili inisiyatif kullanabiliyorum.	1	2	3	4	5
36	İnsanlar arasında söz sahibi olduğum bir işte çalışıyorum	1	2	3	4	5
37	İnsanların saygı duydukları bir işte çalışıyorum.	1	2	3	4	5
38	İstediğim sürece çalıştığım işte devam edebilirim.	1	2	3	4	5
39	İşimi nasıl yapacağım konusunda kimse bana karışmıyor.	1	2	3	4	5
40	İşten çıkarılma kaygısı yaşamam.	1	2	3	4	5

41	Kendi işimin patronuymuşum hissini yaşıyorum.	1	2	3	4	5
42	Kendi kararlarımı kendim alabiliyorum.	1	2	3	4	5

EK 3. İş Değeri Ölçeğinin Değerlendirilmek Üzere Uzmanlara Gönderilen Taslak Formu

İŞ DEĞERİ ÖLÇEĞİ GELİŞTİRME FORMU

Öğr. Gör. Murat GÖRAL

İŞİM BENİM İÇİN ÇOK ANLAMLI, ÇÜNKÜ,	Çıkarılmalı	Çıkarılabilir/ Kalabilir	Kalmalı
Güvenlik Boyutu			
Çalışırken can güvenliğim tehlikeye girmiyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İş kazası geçirme olasılığımın çok düşük olduğu bir işte çalışıyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Sağlığımı tehdit edecek koşullarda çalışmıyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İnsanlarla fiziksel temas (şiddet, saldırganlık vs.) gibi istenmeyen durumlarla karşılaşmıyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimin doğası gereği insan sağlığına önem verilmektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Güvence Boyutu			
İşten çıkarılma kaygısı yaşamıyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim süreklilik arz ediyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Bulunduğum konumun ben istediğim sürece devam edeceğini düşünüyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim bana güvence sağlıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimin sigorta ile ilgili imkanları tatmin edicidir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimin emeklilik ilgili imkanları tatmin edicidir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimde sendikalaşma düzeyi haklarımı koruyabilecek yeterliliktedir.			
Gerekçe/Düzeltilme::			

Parasal Boyutu			
Aynı koşullarda başka işlerde kazanacağımın daha fazla kazanıyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim, tatmin edici düzeyde ikramiye, bonus, prim vb. ek gelir kaynakları sunuyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Parasal açıdan işimin benim için en uygun iş olduğunu düşünüyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Aynı koşullarda çalışabileceğim en yüksek kazançlı iş olduğunu düşünüyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Geçimimi kolaylıkla sağlayacak kadar kazanç elde ediyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Doğrudan elde ettiğim gelir dışında, işim tatmin edici düzeyde dolaylı gelir kapıları açmaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Statü Boyutu			
Birçok insanın çalışmak istediği bir işte çalışıyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İnsanların saygı duyduğu bir işte çalışıyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim, toplumda prestijli bir iş olarak görülmektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim bana toplumda saygın bir konum kazandırmaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İnsanların işimi duyunca bana olan saygıları artmaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim beni insanlar arasında söz sahibi kılıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Estetik Boyutu			
İşim bende güzellik hissi oluşturuyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim beni şık giyinmeye teşvik ediyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimin yapılışındaki görsellik benim için önemlidir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimin doğası gereği çalıştığım mekanlar görsel açıdan etkileyici olmaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Sosyalleşme Boyutu			
İşim, yeni insanlarla tanışma fırsatı sağlıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim, farklı kültürleri tanıma imkanı sunuyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim, Arkadaş çevremi genişletmeme imkan vermektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İnsanlarla güzel zaman geçirme fırsatı sağlamaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Kendimi daha sosyal hissetmemi sağlamaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Sosyal aktivitelere katılmama olanak tanımaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Sosyal hayatıma engel olmamaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Ailemle yeteri kadar vakit geçirmeme olanak tanıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Arkadaşlarımla yeteri kadar vakit geçirmeme olanak tanıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Özgecilik Boyutu			
Toplumsal fayda üretmeme imkan vermektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Başkalarına hizmet etme fırsatı sağlamaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Ben de insanlara yardımcı olduğum hissi yaşatmaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İnsanları mutlu etmeme imkan vermektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İnsanların hayatlarını daha iyi kılabilmemi sağlamaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Dünyayı daha yaşanılır hale getirdiğim hissi uyandırmaktadır.			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Konfor Boyutu			
Fiziksel kapasitemi zorlamayacak çalışma koşulları sunuyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Çalışma koşullarım ağır olmadığını düşünüyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim beni bedensel olarak yormuyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim bana zihinsel olarak konforlu geliyor			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim üzerimde zaman baskısı oluşturmuyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Çok stresli bir işte çalıştığımı düşünmüyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Kendini gerçekleştirme Boyutu			
İşimin benim varlık amacıma hizmet ettiğini düşünüyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Kendimi önemli işler başarmış hissediyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim bana kendimi görmeyi arzuladığım yere ulaşma fırsatı sağlıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim sahip olduğum gerçek potansiyeli ortaya çıkarmamı sağlıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim sayesinde gerçek olgunluğa eriştiğimi düşünüyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Bağımsızlık Boyutu			
İşimi nasıl yapacağım konusunda kimse bana karışmıyor.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Düşüncelerimi kimseden çekinmeden ifade edebiliyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Kendi işimin patronuymuşum hissini yaşıyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Kendi kararlarımı kendim alabiliyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Gerektiği durumlarda işim ile ilgili inisiyatif kullanabiliyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İş ile ilgili kişisel ilkelerim doğrultusunda hareket edebiliyorum.			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Yaratıcılık Boyutu			
İşim bana yeni fikirler üretme imkanı vermektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Mevcut problemlere yeni çözümler üretme imkanı vermektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşim zekamı kullanmama olanak vermektedir.			
Gerekçe/Düzeltilme:			
Verilen görevleri tamamlarken yeni yöntemler kullanabiliyorum			
Gerekçe/Düzeltilme:			
İşimde başarılı olmak daha önceden kimsenin aklına gelmeyen fikirler ile mümkündür.			
Gerekçe/Düzeltilme:			

Genel Değerlendirme (İsteğe bağlı)



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	MURAT GÖRAL
Doğum Yeri ve Tarihi	20.08.1987
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Düzce Üniversitesi
Y. Lisans Öğrenimi	Düzce Üniversitesi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Stajlar	Polat Erzurum Resort Hotel
Projeler	Dap-Bölgesi Havza Bazlı Hayvancılık Master Planı
Çalıştığı Kurumlar	Bingöl Üniversitesi
İletişim	
E-Posta Adresi	mgoral@bingol.edu.tr
Tarih	10.06.2020