

## Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yararııcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama<sup>1</sup>

Ali İhsan DURGUT<sup>2</sup>

Gülsevim YUMUK GÜNAY<sup>3</sup>

### Öz

İşletme performansını etkileyen en önemli rekabet gücü insan kaynağıdır. Bu bağlamda birçok önemli etken gibi çalışanların üstlerini nasıl bir lider olarak algıladıkları, kendilerini işe adanmışlıkları ve ortaya koydukları yaratıcılıkları bu insan kaynağının gücünü artırması nedeni ile üzerinde durulması gereken konular arasındadır. Yapılan bu çalışmada; etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişkinin açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın çalışanları ana kütemizi oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. 373 çalışanın katılım gösterdiği araştırmada etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma neticesinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu, etik liderlik ve yönetmel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu, işe adanmışlık ve yönetmel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Etik Liderlik, İşe Adanmışlık, Örgütsel Yaratıcılık, Yönetmel Yaratıcılık

## *The Relationship Between Ethical Leadership, Work Engagement and Administrative Creativity: An Application in Building Materials Sector*

### Abstract

The most important competitive power affecting business performance is resource of human. In this context, like many important factors, how employees perceive their superiors as a leader, their work engagement and creativity are among the topics that should be emphasized because this increases the power of this human resource. In this study, it is aimed to explain the relationship between ethical leadership, work engagement and administrative creativity. Within the scope of the research, the employees of a large-scale company operating in the building materials sector constitute our sample. The questionnaire technique, one of the quantitative research methods, was used as the data collection method. The relationship between ethical leadership, work engagement and administrative creativity was examined by correlation analysis. As a result of the research, it was found that there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and work engagement, there is a positive and moderate relationship between ethical leadership and administrative creativity, and there is a positive and moderate relationship between work engagement and administrative creativity.

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

<sup>1</sup> Bu makale “Ali İhsan Durgut (2020), Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetmel Yaratıcılık Arasındaki İlişki: Yapı Malzemeleri Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, EDİRNE” künyeli tezden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon BD, ihsandurgut1@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8129-5538>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, gulsevimyumuk@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6184-0714>

## Giriş

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

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

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

İşletmeler bu bütünlüğü sağladıktan sonra asıl kuruluş amaçları olan karlılık, varlıklarını sürdürme ve topluma dolaylı yoldan da olsa hizmet edebilme gibi faaliyetler için küresel rekabete uyum gösterme ve bu rekabet ortamında avantajlı konumda olmak istemektedirler. Değişimin her geçen gün daha da hızlandığı günümüz koşullarında işletmeler, bu hedeflerine ulaşabilmek ve sürdürülebilir başarıyı sağlamak için değişime ayak uydurmak durumundadır. Bu noktada yaratıcılık kavramı işletmeler için hayati önem taşıyabilmektedir. İşletmelerin yaratıcılığa verdikleri önem, piyasada rekabet avantajı sağlamaktan küresel olarak kurum itibarı geliştirmeye kadar işletmeye birçok katkı sağlamaktadır. Yaratıcılığı örgütsel boyutta başarılı bir şekilde sağlayan işletmeler sürdürülebilir başarı elde etmede rakiplerine göre daha iyi bir konumda yer almaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yaratıcılığı anlayabilen, önemini kavrayabilen bir yönetimin olması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel yaratıcılığın birey ve örgüt arasındaki yönetsel yaratıcılık becerisi örgütsel yaratıcılığın başarısında ya da başarısızlığında kilit rol oynamaktadır.

Çalışmada ilk olarak etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık kavramlarına ilişkin literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra yapı malzemeleri sektöründe bir firma çalışanlarının görüşlerinden elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Etik Liderlik**

Lider, belirli bir grubu hedef ve amaçlar doğrultusunda bir araya getiren, onları harekete geçirme, yönlendirme yeteneğine sahip kişidir. Buradan hareketle lider kavramının temelini topluluğu etkileyebilme ve onlara harekete geçirme duygusunu aşılayabilmenin oluşturduğunu söyleyebiliriz (Smircich ve Morgan, 1982: 258). Kısaca lider; topluluğa nereye, nasıl, hangi amaçlar doğrultusunda gidilebileceği konusunda önderlik eden, misyon ve hedefi belirleyen yani yol gösterici rehber niteliğindedir (Eraslan, 2004). Geçmişten günümüze kadar liderlik kavramına ilişkin yapılan çok sayıda çalışma sonucunda çeşitli liderlik tarzları ortaya konmuştur. Liderlik tarzı, lider tarafından örgütün amaçlarına ulaşılması için çalışan motivasyonu, örgütün çalışma ortamı ve örgütsel hedeflere göre belirlediği davranış şeklidir (Aronson, 2009: 245; Dulewicz ve Higgs, 2005: 106; Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001: 781). Bu liderlik tarzlarından bir tanesi olan etik liderlik, izleyenleri bireysel ve kişiler arası ilişkilerinde ahlak kurallarına uygun davranışları sergilemeye yönlendirir ve karar aşamasında izleyicileri ile iki yönlü iletişim kurup destek sağlayarak ahlak kurallarını ihlal etmemeye teşvik eden liderlik tipidir (Brown, Treviño ve Harrison, 2005: 120).

Etik kelimesinin kökeni incelendiğinde Yunanca “karakter” anlamına gelen “Ethos” kelimesine dayandığı görülmektedir. Temel anlamda ahlak sistemi diye tabir edilen etik, iyi ve kötü olarak ayrılan tanımlar üzerine yoğunlaşır ve bu kavramları tam anlamıyla tanımlayıp istenen iyiyi bulmayı hedeflemektedir (Kaplan, 2009: 344). Örgütte etik bir ortamın oluşması esnasında liderin rolü oldukça önemlidir. Liderin etik davranışlarda bulunması ve izleyicilerine bu konuda örnek olması gerekir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Buradan hareketle etik bir liderin yalnızca ahlak kurallarına uygun davranışlar sergileyip kararları bu doğrultuda almakla kalmayıp, takipçilerini de ahlak kuralları

doğrultusunda kararlar vermeye, bu kurallara uygun tutumlarda bulunmaya teşvik edip örgüt içerisinde etik bir ortam yaratmaya yönelik yollar izlediği söylenebilir. Liderler, çalışanların örgütsel yaşamlarını şekillendirmede, verecekleri kararlarda ve yapacakları çalışmalarda onlara önemli bir rol model olmaktadır. Aynı zamanda liderlerin alacakları kararlar yalnızca çalışanları değil, tedarikçileri, hissedarları, müşterileri, ülkeyi, toplumu ve hatta bütün dünyayı etkileyebilecek düzeyde olabilir. Yani örgütün bütün paydaşlarını yakından veya uzaktan etkileyecektir. Bu yüzden lider, etik görüşünü gündelik kararlarında da göz önünde bulundurduğu takdirde, örgüt içi etkileşimde bu sürece dahil olan herkesin tutum ve davranışlarını etkileyecektir. Takipçilerine doğrudan bir örnek teşkil edecektir (Sims ve Brinkman, 2002: 328). Etik liderlik, liderlik süreci içerisinde liderlik yetenekleri ile etik değer ve normlar arasındaki dengenin sağlanması ve kişilerin karakterlerinden etkilenmeden, ön yargısız olarak kişisel inanç noktası ve farklılıklarını olduğu gibi kabullenmeyi kapsamaktadır (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009: 3-5). Etik liderlik, verilen kararlarda etik ilkelere ayrılmadan, sahip olunan etik değerleri oluşturulan sistemin yapısı ile bütünleştirme yeteneklerinin tümünü ifade etmektedir (Yılmaz, 2006: 29).

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

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

Gül, 2014: 129). Etik liderler bütün bunların yanında çalışanları yönlendirirken belirli standartlar oluşturarak ya da cezalandırma yöntemlerinde belirli standartlar oluşturarak örgüt içerisinde adaleti sağlarlar ve davranışlarda olası bir sapma oluşmasına engel olurlar. Takipçilerinin kendi kişilik kavramlarına ve inançlarına etki eder ve onların çalışmalarını daha anlamlı hale getirip motive eder (Den Hartog ve Belschak, 2012: 35).

Günümüzde etik liderlik hiç olmadığı kadar önemli bir hale gelmiştir. Bunun sebebi, günümüz yöneticilerinin kendi çıkarları uğruna örgüt çıkarlarını gözetmeksizin gerçekleştirdikleri yanlış ve sorumsuz faaliyetler olarak görülmektedir. Bunlarla birlikte etik bir liderin önceliği, yanlış olanın karşısında durup engellemek olacaktır. Çünkü örgütler doğru olmayan faaliyetlerle doğru sonuca ulaşamayacaklardır (Aksoy, 2012: 27). Etik liderler, yapılacak en doğru şey nedir diye arayıp bu doğruyu uygulamanın peşindedirler (Göktaş Kulualp ve Erol, 2017: 1049). Bunlardan yola çıkarak, etik lider gerek yasal gerek ahlaki anlamdaki doğruluk dışı faaliyetleri engelleyici ana aktör olmaktadır. Etik liderlerin kişilerle empati kurması için karşı tarafın onunla aynı fikirde olması gerekmez. Farklı görüşte dahi olsa onunla bilgi ve fikir alışverişi yapar. Bu da bütün kişilere karşı olan sorumluluk bilincinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte etik olan bir lider bu sorumlulukta herhangi bir karşılık beklemez yani bu sorumluluğu tek taraflı olarak kabul etmiştir. Bu sorumluluk insan olmaktan gelen bir sorumluluktur. Etik liderlerin takipçileri ile olan ilişkisi bu yönde olduğundan, kendisini takipçilerine karşı sorumluluk sahibi olarak görür. Bu sebeple, etik lider oluşturduğu ortamda belirsizliği en aza indirip stres seviyesini düşürür. Çalışanlar adına huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Bu da verimliliği arttıran önemli etkenlerden biri olup hem çalışma ortamı hem de örgütün amaçlarına ulaşmasında sağlayacağı fayda açısından oldukça önemlidir (Aksoy, 2012: 28).

Etik liderlik uygulamaları ile örgütte oluşturulan pozitif hava çalışanların örgütsel adalet algılarına (Şantaş, Çıraklı, Uğurluoğlu ve Çelik, 2014: 53), örgütsel bağlılıklarına (Çıkgel, 2015: 37) ve iş tatmini düzeylerine (Dertli, 2014: 84) pozitif etki ederken iş karşıtı davranışlarına (Arıkök, 2017: 120), mobbinge (Akpınar, 2016: 57), örgütsel sinizme (Kılınç, 2017: 86) ve çalışanların tükenmişliklerine (Dertli, 2014: 83) negatif etki ettiği görülmektedir.

## **1.2. İşe Adanmışlık**

Adanma, kişinin kendisini bir amaca ulaşmada ya da bir görevi yerine getirmede kararlı hissetmesi ve bu amaç ya da göreve yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Büyükbeşe ve

Gökaslan, 2018: 138). İşe adanmışlık ise çalışanların kendisini yaptığı işle tanımlamasını da kapsamaktadır (Caymaz, Erenel ve Gürer, 2013: 133). Kişinin çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek derecede kendisini işine vermesini ifade etmektedir (Gill, 2007: 3-4).

İşe adanmışlık kavramı yabancı literatürde genellikle “work engagement” ve “employee engagement” olarak ifade edilirken (Gupta ve Shaheen, 2017; Ho Kim, Park ve Kwon, 2017; Mozammel ve Haan, 2016; Salanova, Agut ve Peiró, 2005; Stoyanova ve Iliev, 2017; Turgut, 2011), Türkçe literatürde ise araştırmacılar tarafından bir fikir birliğine varılamamış olmamakla birlikte en çok karşılaşılan kavramlar “işe tutkunluk”, “işe kapılma”, “işe cezbolma”, “işe angaje olma”, “işe gönülden adanma”, “çalışmaya tutkunluk” ve “işe adanmışlık” kavramlarıdır (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 138; Çalışkan, 2014: 370; İnce, 2016: 652).

Bireyin işine adandığını gösteren bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; bireyin işinde genel olarak daha enerjik olması, işe gitmede istekli olması, işte karşılaştığı problem karşısında kolay kolay pes etmemesi, yaptığı işle gurur duyması, işlerine normal bireylere göre daha adapte olması, fazladan işlere dahil olma eğiliminde bulunması, çalışırken zamanın nasıl geçtiğinin farkına varmamaları ve işe geç kalma ve devamsızlık konusunda çok titiz olmaları olarak ifade edilebilir (Hatipoğlu ve Örucü, 2018; Othman ve Nasurdin, 2011; Özkalp ve Meydan, 2015; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002; Turgut, 2011, 2013).

Bireylerin işlerine adanmışlıklarını etkileyen faktörler ele alındığında bu unsurlar, örgütsel ve bireysel faktörler olarak ifade edilebilir (Meriç, 2018: 38-39). Bu bağlamda işe adanmışlığa etki eden örgütsel faktörler işin özellikleri (Bakker ve Demerouti, 2008: 218), geribildirim (Bal, 2009: 17), örgütsel adalet (Doğan, 2018: 29), ödüllendirme ve sosyal destek (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414-415) olarak sıralanabilir. Bireysel özellikler değerlendirildiğinde ise öz yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık, duyguların yönetimi, örgütsel tabandaki benlik saygısı gibi özelliklerin işe adanmışlığı etkilediği görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 309; Schaufeli, 2012: 5). Hallberg, Johansson ve Schaufeli (2007) tarafından yapılan çalışmada A tipi davranış özelliklerinden olan başarı yöneliminin işe adanmayı olumlu etkilediği görülmüştür.

İşine adanmış bireylerin özellikleri incelendiğinde kendileri ve işletmeleri adına oldukça faydalı sonuçlar ortaya çıkarabileceği görülmektedir. Bu bağlamda işe adanmışlığın

sonuçları bireysel düzeydeki ve örgütsel düzeydeki sonuçlar olarak ayrı ayrı ele alındığında bireysel düzeydeki sonuçlar; çalışanın beklentilerinin gerçekleşmesi, çalışan sağlığı, çalışan mutluluğu, performansta yükselişe bağlı olarak tatmin olduğu söylenebilir (Gupta ve Sharma, 2016: 57-59). Örgütsel düzeydeki sonuçlar ise pozitif işveren markası oluşturmada katkı sağlama, çalışanların örgüt adına pozitif konuşma eğiliminde olması ve örgütün dışarıya karşı savunulması, çalışanların üst düzey çaba göstermelerinden dolayı müşteri tatmini, satış ve karlılık üzerinde pozitif etkiler, müşteri sadakati (Hughes ve Rog, 2008: 749), çalışanların örgütte kalma eğiliminin artması (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018), dolayısıyla personel devir hızının düşmesi, çalışan performansında artış (Kartal, 2017) olarak aktarılabilir.

Örgütsel davranış literatüründe pozitif bir durumu ifade eden işe adanmışlığı arttırmak adına bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler örgütsel düzey ve bireysel düzeyde işe adanma stratejileri olarak ayrı ayrı ele alınabilir. İşe adanmışlığı örgütsel düzeyde sağlama ve artırma stratejileri; iş yükünü eşit şekilde dağıtmak, adil bir ödüllendirme sistemi oluşturmak, takım çalışmalarını desteklemek, çalışanlara serbest karar verme olanağı tanımak, kariyer fırsatları yaratmak, sık sık pozitif geribildirim sağlamak, örgütte güven ortamı yaratma, iletişim olanaklarını etkin şekilde kullanma olarak sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 39; Bowles ve Cooper: 2012'den Akt. Çankır, 2016:33). Bireysel düzeyde işe adanmışlığı sağlayabilecek stratejiler; işe adanmaya dair bilgi sahibi olmak, bireyin kendini iyi tanımasını ve ihtiyaçlarını doğru belirleyebilmesi, kişisel hobi edinmek, işe ilişkin gerçekçi beklenti ve hedeflere sahip olmak, işin zorluk ve risklerini bilmek, kendini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek, zaman yönetimi konusunda başarılı olmak ve tatile çıkmak olarak aktarılabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 40).

### **1.3. Yönetmel Yaraticılık**

Yaraticılık ve yaratıcı düşünce 21.Yüzyılın en önemli kavramları arasında yer almaktadır. Yaratıcı düşünce, esnek düşünce ve yeni fikirlerle alışılmış olanın dışında çözüm ve yöntemler ortaya çıkarabilecek biçimde farklı organize edilebilen anlayış olarak tanımlanabilir (Çınardal ve Diri, 2013: 68). Türkçeye yaraticılık olarak geçmiş kavram İngilizce "creativity" kelimesinin karşılığıdır (Amabile, Barsade, Mueller ve Staw, 2005; Rhodes, 1961; Stein, 1953; Unsworth, 2001). Latince ise "creare" kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı ise oluşturmak, meydana getirmek, yaratmak olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve Conti, 1999: 630-637).

Günümüz rekabetçi iş ortamı, küresel rekabetin içinde olan işletmeleri avantaj elde edebilmek için ürün ve hizmetlerinde iyileştirme yapmanın yollarını aramaya zorlamaktadır (Andriopoulos, 2001: 835). Değişimin de etkisiyle ortaya çıkabilecek sorunlarda en önemli çözümlerin başında yenilikçi çalışmalar yani yeniliğe açıklık gelmektedir. Günümüzde işletmelerin başarılarındaki büyük rolün, insan faktörünün geliştirilmesi ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması ve bu fikirlerin yenilik süreci ile hayata geçirilmesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yaratıcı düşüncenin ortaya çıkarılabilmesi günümüzde işletmelerin hayati fonksiyonları arasında bulunmaktadır (Kapu ve Baştürk, 2009: 524). Çağımızda değişimin hızlanması örgütlerde yaratıcılık, yenilik ve problem çözme konularına olan ilgiyi de arttırmaktadır (Göksel, 2003: 21).

Örgütsel yaratıcılık, çalışanların içinde bulunan potansiyellerini ortaya çıkarma ve yaratıcılık yeteneklerini bütün çalışanları kapsayacak biçimde örgütün geneline yayılması olarak tanımlanabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2006: 366). Kabul edilen başka ortak bir tanımlamayla örgütsel yaratıcılık, çok yönlü ve sosyal örgütler bünyesinde çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan değerli yeni ürün, hizmet, sistem, fikir ya da süreçlerin tamamı olarak tanımlanabilir. Bu tanımlamada vurgulanan temel durum, yaratıcı fikir sonucu ortaya çıkan ürünün örgüt ortamının dahilinde oluşturulacak olmasıdır (Çekmecelioğlu, 2002: 69). Örgütsel yaratıcılık literatürde üç alt boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; bireysel yaratıcılık, toplumsal yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılıktır (Balay, 2010: 59). Bireysel yaratıcılık; karşılaşılan sorunlar karşısında duyarlı olabilme, sorunları tanımlayabilme, öngörülerde bulunabilme, bunlara dair çözümler geliştirebilme, çözümleri uygulamaya koyabilme, yenileme ve bu süreçlerden sonra kesin sonucu ortaya çıkarabilmek olarak ifade edilebilir (Sungur, 1997: 60). Toplumsal yaratıcılık; yaratıcılığa etki eden ve motivasyon sağlayan mevcut iç ve dış çevrenin var olması olarak ifade edilebilir (Kwaśniewska ve Nęcka, 2004: 189; Amabile, 1997: 44). Yönetsel yaratıcılık; yaratıcılığın bireysel olarak başlayıp örgütsel anlamda anlaşılması için yönetim tarafından desteklenerek bu bağlamda çalışmalar yapılmasını ifade etmektedir (Kılınç, 2018: 62).

Yaratıcılığı anlayabilen, örgütün yapısını kademe farkı gözetmeksizin en üst düzeyden en alt düzey kadrolara kadar yaratıcılık yeteneklerini ortaya koyabilecek düzenlemeler yapan örgütler, işletmeye yeni değerler üretebilen ve bununla birlikte yeni yönetim yaklaşımları geliştirip uygulayabilen işletmeler rakiplerine göre çok daha fazla başarılı bir konumda olabilmektedir (Haşit, 2003: 5). Örgütsel yaratıcılık birey ve örgüt arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Koşar ve Ceylan, 2016: 26).



Dolayısıyla yönetsel boyut bu iki boyut arasında katalizör görevi görerek bireysel yaratıcılığın grup ve örgüt bünyesine yayılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle birey ve örgüt arasındaki etkileşimin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi ve yaratıcılığın örgütsel boyutta başarıya ulaşabilmesi için yaratıcılığın yönetsel boyutu büyük önem taşımaktadır (Fettahlıoğlu, 2016: 159).

Yöneticilerin, örgüt içerisinde gerçekleşen uygulamalarda bazı değişikliklere giderek örgütün yaratıcılığını çok yönlü olarak etkileyebilecekleri söylenebilir. Yönetsel yaratıcılığa etki eden bu uygulamaların eşlemeleri doğru yapmak, çalışanlara özgürlük tanımak, yeterli kaynakları ve zamanı sağlamak olduğu söylenebilir (Luecke, 2008: 100-101). Yaratıcılığın oluşumunda iletişim büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında özellikle çalışanlarını destekleyen bir yönetimin olması yaratıcılığın başarılı şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bunun tersine sürekli kontrol ve baskı altında olan sınırlandırıldığı hissedilen çalışanlar yaratıcılıklarını ortaya çıkaramayacaktır (Oldham ve Cummings, 1996: 611). Yönetim destekleyici olduğunda çalışanlar duygu ve ihtiyaçlarını önemli hisseder, kendi duygularını daha rahat ifade etme eğiliminde olurlar. Bunlarla birlikte yönetimin sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasına sahip olması çalışanların yaratıcılıklarının gelişimine katkı sağlamaktadır (Deci ve Ryan, 1987: 1032). Yönetsel yaratıcılık düzeyinin artmasında örgütsel öğrenmenin de etkili olduğu düşünülmektedir. Temel olarak yöneticilerin yaratıcılığı, örgütsel öğrenme sürecinde elde ettikleri bilgileri örgüt için faydalı ve uygun olacak şekilde yeni bir sonuca ulaştırmaları ile ilişkili olduğu söylenebilir (Appuhami, 2019: 2207).

Yönetsel yaratıcılığın başarılı bir şekilde oluşturulmasının işletmelere sağlayacağı katkılar incelendiğinde bu faydaların; yeni ürün ve hizmetler ortaya çıkarma, mevcut ürün ve hizmetlerde değişimler meydana getirmek, üretimdeki süreç ve aşamaları iyileştirmek, yeni pazarlara dahil olmak, üretim ve pazarlama süreçlerinde maliyetlerin azalması, yeni teknolojiler ortaya çıkarmak, işletmenin karşılaştığı ya da karşılaşılabileceği problemleri öngörüp bunlara çözüm üretebilmek, örgüt içerisindeki çatışmaları minimuma indirmek, stratejik planlamalar yapabilmek gibi sonuçlar meydana getireceği söylenebilir (Haşit, 2003: 5-6).

## **2. Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik geçmiş araştırmalar incelendiğinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğuna (Den Hartog ve Belschak,

2012: 35; Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014: 817; Engelbrecht, Heine ve Mahembe, 2017: 9), etik liderlik ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel yaratıcılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğuna (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 96) yönelik çalışmalar yapıldığı görülmüştür. İşe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamasıyla birlikte tükenmişlik ve yaratıcılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Akoğul ve Seçilmiş, 2018: 115; Ghonsooly ve Raeesi, 2012: 121) olduğu görülmüştür. Buradan hareketle tükenmişliğin zıttı olarak ifade edilebilen işe adanmışlık kavramı ile yönetsel yaratıcılık arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgütteki çalışanlara güven ve ilham vermek, verdiği sözde durmak herhangi bir lideri etik lider yapan en önemli özelliklerdendir. Liderin etik olması, çalışanların liderlerini etik bir lider olarak görmeleri, ona güvenmeleri, çalışanların işine olan adanmışlığını ve bununla birlikte örgüt içerisindeki yaratıcı kişiliklerini de ortaya çıkarmada etkili olacaktır. İşletmelerin günümüz ağır rekabet koşulları altında başarılı bir işletme olup, varlığını geliştirerek devam ettirme konusunda, çalışanların işe adanmışlıkları olumlu anlamda kabul edilen örgütsel davranışlardan birisidir. Bunlarla birlikte yönetsel yaratıcılık kavramı da işletmelerin rekabet gücünün artırılması açısından önemli yer tutmaktadır. Doğru bir şekilde planlanıp çalışanların kişisel yaratıcılıklarını ortaya çıkarma imkânı sunulduğunda iş yaşamındaki yaratıcılık hem ilerlemeyi engellemeye yönelik olan sorunları ortadan kaldırmaya yarayan hem de özgün fikirlerin ortaya çıkmasında önemli bir araç olarak kullanılabilir. Buradan yola çıkarak, çalışanların yöneticilerini etik lider olarak görmeleri, işe adanmışlıkları ve yönetsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkileri inceleyerek, hem iş hayatına öneriler sunmak hem de yönetim alanına katkı sağlamak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

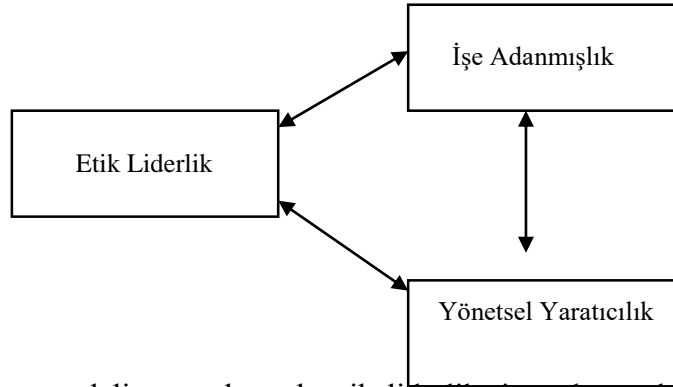
Günümüzde globalleşmenin etkisiyle sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik anlamdaki değişim ve gelişimlerin hız kazanması ve yaygınlaşması iş gücünün en yoğun olarak görüldüğü sanayi, ticaret ve tarım gibi sektörlerde varlığını doğrudan hissettirmektedir. Üretim faaliyetlerinin eş zamanlı gerçekleştiği bu sektörlerde bütün bu etkilerle birlikte insan faktörünün üstlendiği rol göz ardı edilemez. Bu gelişmeler insanı yani çalışanları işletmeler için temel bir üretim faktörü konumuna getirmektedir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının, örgütsel davranışların (etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel

yaratıcılık) incelenmesi ve yönlendirilebilmesinin işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracak beklentisi ile önemli olduğu düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırma Modeli

Derinlemesine yapılan literatür araştırması neticesinde etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de aktarılmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli esas alınarak etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Etik liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada tarama yöntemi ile ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılmıştır. Araştırmanın konusuna dair ulaşılmaması hedeflenen verilere nicel araştırma yöntemlerinden olan anket tekniği ile ulaşılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde; araştırmaya gönüllü olarak katılım gösteren firma çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yedi adet soru yer almaktadır. Formun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde kullanılan yedili Likert tipindeki “Etik Liderlik Ölçeği”, “İşe Adanmışlık Ölçeği” ve “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği”nde ifadelerin değerlendirilmesi “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir. Çalışmada, çalışanların etik liderlik algılarını ölçmek için Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen, Türkçe kullanıma uygunluğu, geçerliliği ve güvenilirliği Tuna, Bircan ve Yeşiltaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiş “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek orijinal haliyle 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Katılımcıların işe

adanmışlıklarını ölçmek için Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen, Turgut (2011) tarafından Türkçe kullanımına uygunluğu, güvenilirliği ve geçerliliği gerçekleştirilmiş “İşe Adanmışlık Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Toplam 17 maddeden oluşan ölçeğin orijinal hali dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Ancak çalışmada araştırma amacımıza uygun olarak ölçek tek boyut halinde ele alınıp veriler bu bağlamda değerlendirilmiştir. Yönetsel Yaratıcılığın ölçülmesi için Balay (2010) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan (bireysel, toplumsal ve yönetsel) oluşan “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin” 11 maddeden oluşan sadece “Yönetsel Yaratıcılık” boyutu ele alınarak kullanılmıştır.

### 3.4. Evren ve Örneklem

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

## 4. Araştırma Bulguları

### 4.1. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri ile Faktör Analizi Sonuçları

Güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Etik Liderlik ölçeğinin güvenilirliği 0,943, işe adanmışlık ölçeğinin güvenilirliği 0,957 ve yönetsel yaratıcılık ölçeğinin ise 0,936'dır. Sonuç olarak katılımcılara uygulanan ve toplamda 38 maddeden oluşan araştırma ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,966 olup yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

Etik liderlik ölçeğinin KMO ölçütü 0,955 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Bartlett's Küresellik testi sonuçları ( $\chi^2=2751,046$ ;  $df=45$ ,  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ )'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Buradan hareketle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz neticesinde bu iki şartın da sağlandığı özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %66,4'ünü açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir. İşe adanmışlık ölçeğinin KMO ölçütü 0,956 olarak

hesaplanmıştır. Yapılan Barletts Küresellik testi sonuçları ( $x^2=4889,072$ ;  $df=136$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ )'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Analiz sonucunda araştırma amacına uygun olarak işe adanmışlık ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu durum, bu sektördeki katılımcıların işe adanmışlığa ilişkin üç alt boyuttan oluşan önermeleri işe adanmışlık başlığı altında tek boyutta algıladıklarını göstermektedir. Özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %59,69'unu açıklayan işe adanmışlık ölçeğinin tek boyuttan oluşmaktadır. Yönetsel yaratıcılık ölçeğinin KMO ölçütü 0,926 olarak hesaplanmıştır. Yapılan Barletts Küresellik testi sonuçları ( $x^2=2969,635$ ;  $df=55$ ;  $p=0,000$ ;  $p<0,05$ )'nin anlamlı olduğu ve değişkenler arasında yüksek korelasyona rastlanmıştır. Buradan hareketle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel yaratıcılığın alt boyutu olan yönetsel yaratıcılığın özdeğerleri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %61,57'sini açıklayan tek boyuttan meydana geldiği görülmektedir.

#### **4.2. Normallik İstatistikleri**

Verilerin normal dağılımlarının kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Kuan (1998) verilerin normal dağılımının kabul edilebilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 2$  olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir (Ünal ve Gürsoy, 2014: 306). Etik liderlik ölçeğine dair veriler (Çarpıklık: -,588 Basıklık: -,580) normallik varsayımını karşılamaktadır. İşe adanmışlık ölçeğine dair veriler (Çarpıklık: -,528 Basıklık: -,744) normallik varsayımını karşılamaktadır. Yönetsel yaratıcılık ölçeğine ilişkin veriler (Çarpıklık: -,340 Basıklık: -,679) normallik varsayımını karşılamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmadaki ölçek geneline ilişkin verilerin normal dağıldığı varsayılabilir.

#### **4.3. Demografik Faktörler**

Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren işletmedeki çalışanların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi, iş hayatındaki çalışma süresi ve işyerindeki pozisyon) göre dağılımları incelenmiştir. Çalışmada 373 katılımcının değerlendirilmesi sonucu, çalışanların %65,4'ü (244 kişi) erkek, %34,6'sının (129 kişi) da kadın çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışanların %75,6'sının (282 kişi) evli ve %24,4'ünün (91 kişi) de bekar olduğu görülmüştür. Çalışanlar yaş gruplarına göre incelendiğinde %7,7'sinin (29 kişi) 18-25 yaş aralığında, %38,1'inin (142 kişi) 26-35 yaş aralığında, %43,8'inin (162 kişi) 36-45 yaş aralığında, %10,4'ünün ise (39 kişi) 46 ve üzeri yaş aralığında yer aldığı görülmüştür.

Katılımcıların %20,1'i (75 kişi) ilköğretim, %50,9'u (190 kişi) lise, %16,1'i (60 kişi) ön lisans, %8,6 (32 kişi), %4,3'ünün (16 kişi) de lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde %34,0 (127 kişi) 1-5 yıl, %27,9'u (104 kişi), 6-10 yıl, %16,6'sı (62 kişi) 11-15 yıl, %11,8'i (44 kişi) 16-20 yıl ve son olarak %9,7'si (36 kişi) 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlarda oluştuğu görülmüştür. Çalışanların iş hayatlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde %16,1'i (60 kişi) 1-5 yıl, %23,6'sı (88 kişi) 6-10 yıl, %24,4'ü (91 kişi) 11-15 yıl, %15,8'i (59 kişi) 16-20 yıl ve son olarak %20,1'inin (75 kişi) de 20 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip çalışanlar olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcılar işyerindeki pozisyonlarına göre değerlendirildiğinde %76,7'sinin (286 kişi) mavi yaka çalışan, %23,3'ünün (87 kişi) beyaz yaka çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmanın çalışanlarının çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu, çalışanların büyük bölümünün evli olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan katılımcıların lisans ve lisansüstü mezunu olma oranının ilköğretim ve lise mezunu olma oranına göre düşük olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun %43,8 ile 36-45 yaş aralığında olduğu ve bunu %38,1 ile 26-35 yaş aralığındaki çalışanların takip ettiği görülmüştür. Çalışanların şu anki işletmede çalışma süreleri bakımından en yoğun olduğu aralık 1-5 yıl aralığındaki çalışanlardır. İş hayatlarındaki çalışma süreleri bağlamında değerlendirildiğinde ise %24,4 ile 11-15 yıl aralığındaki çalışanlardır. Katılımcıların işyerindeki pozisyonları incelendiğinde çoğunluğun mavi yaka çalışanlardan oluştuğu görülmüştür.

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Değişkenler Arası Korelasyonlar

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

Korelasyon, iki değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünü ve miktarını ifade etmektedir. Bu ilişkiyi ifade ederken “r” olarak tanımlanan korelasyon katsayı değeri baz alınır. Bu değer +1 ile -1 arasında bir değer almaktadır (Can, 2014: 347). Bu bilgiler ışığında Tablo 1’de görüldüğü üzere etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,514$ ;  $p<0,01$ ). Bu sonuçlara göre araştırmadaki “**H<sub>1</sub>**: Etik liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **desteklenmiştir**. Etik liderlik ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,644$ ;  $p<0,01$ ). Dolayısıyla araştırmadaki “**H<sub>2</sub>**: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi **desteklenmiştir**. İşe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki vardır ( $r=0,573$ ;  $p<0,01$ ). Buna göre araştırmadaki “**H<sub>3</sub>**: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.” adlı hipotez **desteklenmiştir**.

#### **4.5. Etik Liderlik, İşe Adanmışlık ve Yönetsel Yaratıcılığın Demografik Değişkenler Bağlamında Değişiklik Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre etik liderlik algılarının, işe adanmışlıklarının ve yönetsel yaratıcılıklarının farklılaşıp farklılaşmadığı T-Testi ve Anova istatistiksel yöntemleri ile açıklanmıştır. Yapılan T-Testleri ve Anova Testleri sonucunda cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut işyerinde çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süreleri ile etik liderlik ölçeği arasında farklılık tespit edilemezken, eğitim durumu ( $F=2,852$ ,  $p=0,024$ ) ve iş yerindeki pozisyonları ( $t=-4,948$ ,  $p=0,000$ ) ile etik liderlik ölçeği arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarındaki farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını saptamak amacıyla Post-Hoc analizlerinden Games-Howell istatistikleri incelenmiştir. Games-Howell istatistikleri incelendiğinde; ilköğretim, lise ve lisans grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Buna göre lisans mezunu çalışanların ( $\bar{X}= 5,28$ ,  $SS= 1,03$ ) etik liderlik algıları ilköğretim ( $\bar{X}= 4,27$ ,  $SS= 1,55$ ) ve lise mezunu ( $\bar{X}= 4,45$ ,  $SS= 1,68$ ) çalışanlara oranla daha yüksektir.

Çalışanların etik liderlik algıları işyerindeki pozisyonlarına göre değerlendirildiğinde beyaz yaka çalışanların ( $\bar{X}= 520$ ,  $SS= 1,33$ ) mavi yaka çalışanlara ( $\bar{X}= 4,35$ ,  $SS= 1,62$ ) göre etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İşe adanmışlık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni dışında herhangi bir demografik özelliğe göre istatistiksel açıdan bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak işe

adanmışlık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $t= -5,182, p=0,000$ ).

T-Testi sonuçlarına göre beyaz yakalı çalışanların ( $\bar{X}= 5,31, SS= 1,14$ ) mavi yaka çalışanlara ( $\bar{X}= 4,50, SS= 1,61$ ) göre işe adanmışlıkları daha yüksektir.

Yöneltil yaratıcılık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni dışında herhangi bir demografik özelliğe göre istatistiksel açıdan bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak yöneltil yaratıcılık ölçeği ile işyerindeki pozisyon değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $t= -3,578, p=0,000$ ).

T-Testi sonuçlarına göre beyaz yaka çalışanların ( $\bar{X}= 4,60, SS= 1,26$ ) mavi yaka çalışanlara ( $\bar{X}= 4,01, SS= 1,58$ ) göre yöneltil yaratıcılık algıları daha yüksektir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışma, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firma çalışanlarının görüşlerinin yer aldığı 373 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanlarının etik liderlik, işe adanmışlık ve yöneltil yaratıcılık algılarının birbirleri ile ilişki içerisinde olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada üç temel hipotez test edilmiştir. İlk olarak ölçeklerin güvenilirliklerine bakılmış ve anket formumuzun cronbah alfa değeri 0,966 olarak yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Ardından KMO ve Barletts Küresellik Testlerinin uygunluğunun yanında faktör analizinin sonuçlarının ardından normallik testleri gerçekleştirilmiş ve verilerimizin normal dağıldığı görülmüştür.

Etik liderlik, işe adanmışlık ve yöneltil yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada literatüre dayanarak oluşturulan  $H_1, H_2, H_3$  hipotezleri Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Analiz neticesinde etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durumda “ $H_1$ : Etik Liderlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak algılamaları, ona güvenmeleri, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissetmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları çalışanların işlerine olan gönülden bağlılığını, işlerini sahiplenmelerini, işi bir görev ya da zorunluluk olarak değil de bir eğlence ve mutluluk aracı olarak görmelerini yani işlerine olan adanmışlıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algıları arttıkça işe adanmışlık düzeyleri de artmaktadır.



Den Hartog ve Belschak (2012) yaptıkları çalışma neticesinde etik liderlik ve işe adanmışlık arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Cheng, Chang, Kuo ve Cheung (2014) de çalışmalarının bulgularında etik liderlik ve işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır. Aynı sonuçları ortaya koyan bir başka çalışma ise Engelbrecht, Heine ve Mahembe (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir ve bu çalışmanın bulguları ile benzer çalışmaların bulguları paralellik göstermektedir. Taşlıyan ve diğerleri (2016) yaptıkları çalışmada etik liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürerek çalışmamızı destekler nitelikte bulgular ortaya koymuşlardır.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucunda etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmamızın ikinci hipotezi olan “H<sub>2</sub>: Etik liderlik ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. Çalışanların liderlerini etik bir lider olarak algılamaları, ona güvenmeleri, liderlerinin kendilerine güvendiğini hissetmeleri, verdiği sözlerde duracağına inanmaları çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarmalarını, mevcut fikirleri geliştirmeye yönelik adım atmalarını, bireysel anlamda yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkarmalarını ve bunu iş hayatlarına entegre edip örgüt adına kullanmalarını ve yönetim tarafından desteklenerek yönetsel anlamda ifade edebilmelerini yani yönetsel yaratıcılıklarını arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların etik liderlik algıları arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır. Uğurlu ve Ceylan (2014) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada etik liderlik ile örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutu arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirtmiştir. Belirttikleri sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir.

Gerçekleştirilen Pearson Korelasyon analizi sonucunda işe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda üçüncü hipotezimiz olan “H<sub>3</sub>: İşe adanmışlık ile yönetsel yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi desteklenmiştir. İşlerine adanmış bireyler işlerini bir yük olarak görmedikleri için, işlerini bir tutkuyla yaptıkları için işlerini geliştirme, yeni fikirler ortaya koyma konusunda diğer bireylere göre daha isteklidir. İşlerini kendilerini ifade yöntemi olarak kabul eden bireyler kendilerini daha iyi ifade edebilmek adına işlerinde yaratıcı çalışmalarda bulunmaya daha heveslidir. Bu durumda yönetsel anlamdaki yaratıcılık bireylerin kendilerini işi ile ifade etme konusunda daha pozitif etkilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işlerine olan adanmışlık düzeyleri arttıkça yönetsel yaratıcılıkları da artmaktadır.

Çalışmada bunlarla birlikte, araştırma modelinde yer alan üç değişken için demografik değişkenler bağlamında farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Normal dağılıma

sahip olan veri setine parametrik testler kullanılarak T-Testi ve Anova Testi yapılmıştır. Bu kapsamda etik liderliğin “cinsiyet, medeni durum, yaş, mevcut işletmedeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi” değişkenleri bağlamında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmaların olmadığı görülürken “eğitim durumu ve işyerindeki pozisyon” değişkenleri açısından anlamlı şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre lisans mezunu çalışanların etik liderlik algıları ilköğretim ve lise mezunu çalışanlara oranla daha yüksektir. Lisans mezunu çalışanların aldıkları eğitimle liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar ise liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz yaklaşmaktadır. Buradan hareketle çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösteren etik liderlik algılarının eğitimle iyileştirilebileceği sonucuna varılabilir. Yönetim tarafından düzenlenebilecek kurum içi eğitimler ve seminerler gibi uygulamalarla çalışanların etik liderlik algıları yükseltilebilir. İşyerindeki pozisyon değişkeni bağlamında değerlendirildiğinde ise beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Beyaz yaka çalışanların mesai saatleri içerisinde insan ilişkileri bağlamında daha aktif olmalarından dolayı liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumlu yaklaştıkları, mavi yaka çalışanların ise genellikle makine ve ürün grupları ile ilgilenmesinden dolayı insan ilişkilerinin daha dışında kalarak liderlerini etik bağlamda değerlendirirken daha olumsuz oldukları söylenebilir. İşe adanmışlığın “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi” değişkenleri bağlamında istatistiki olarak anlamlı şekilde farklılaşmaların olmadığı görülürken, “işyerindeki pozisyon” açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre beyaz yakalı çalışanların mavi yaka çalışanlara göre işe adanmışlıkları daha yüksektir. Buradan hareketle beyaz yaka olarak çalışanların işletmede daha çok yönetimsel alanlarla ilgilendiğinden işe adanmışlıklarının yüksek olduğu söylenebilir. Mavi yaka olarak çalışanların ise daha çok kas gücüne dayalı bir çalışma ortamı olduğundan işe adanmışlıklarının az olduğu söylenebilir. Yönetimsel yaratıcılık da “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve iş hayatındaki çalışma süresi” değişkenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmazken, “işyerindeki pozisyon” açısından anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Beyaz yaka çalışanların mavi yaka çalışanlara göre yönetimsel yaratıcılık algıları daha yüksektir. Bunun sebebinin ise beyaz yaka çalışanların tepe yönetime daha yakın olması ve günlük işlerinin daha çok yönetimsel konular ve değişebilen günlük işler olduğu söylenebilir. Mavi yaka çalışanların ise mesai

saatleri içerisinde sabit işlerle uğraşması (paketleme, üretim, bant başında işler, şekillendirme gibi) yönetsel yaratıcılıklarının düşük olmasının nedeni olarak gösterilebilir.

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

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, yapı malzemeleri sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli tek bir firma bünyesinde çalışan 373 çalışanın görüşleri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla sonuçların tek bir işletme üzerinden elde edilmiş olması sebebiyle sağlıklı bir genelleme yapılamayabilir. Ancak gerek örneklem sayımızın büyüklüğü gerekse elde ettiğimiz sonuçlar açısından üç değişken arasındaki etkileşimin ortaya konmasının hem iş hayatı hem de alanyazına olan katkısı sebebiyle önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bu üç değişkenin kullanıldığı farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda, farklı örneklem grupları üzerinde çalışmalar yapılması yanında ayrıca yapı malzemeleri sektöründe işletmelerin rekabet gücünü etkileyecek yeni örgütsel davranış değişkenleri ile yeni çalışmalar yapılması öngörülmektedir.

### **Kaynakça**

- Akoğul, E. ve Seçilmiş, C. (2018). Liderlik Tarzları, Tükenmişlik ve Yaratıcılık İlişkisinin Belirlenmesi: Ankara'da Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 99-117.
- Akpınar, F. (2016). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Mobbing (Yıldırma Davranışları) Üzerindeki Etkisi ve Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, S. (2012). *Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S. ve Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M. ve Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of management journal*, 42(6), 630-640.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organisational Creativity: A literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.
- Appuhami, R. (2019). Exploring the Relationship Between Strategic Performance Measurement Systems and Managers' Creativity: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Organisational Learning. *Accounting & Finance*, 59, 2201-2233.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 21-46.
- Arıkök, M. (2017). *Etik Liderlik ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektörü Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.
- Aronson, E. (2009). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Arslandaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bal, E. A. (2009). *Gönülçelen Şirketler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Büyükebeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *MUKADDİME*, 9(2), 135-154.
- Caymaz, E., Erenel, F. ve Gürer, B. (2013). Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 129-147.
- Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H. ve Cheung, Y.-H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2002). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*. (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çıkgel, R. D. (2015). *İşgörenlerin Etik Liderlik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Bilişim Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çınardal, F. C. ve Diri, M. (2013). Yaratıcı Düşünme, Stratejik Düşünme ve Vahit Bademci: Paradigma Değişikliği ya da Bilimsel Devrim, Sıra Dışı Beyinlerin İşidir. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 63-78.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Dertli, E. M. (2014). *Etik Liderlik Davranışlarının ve İş Tatmininin Çalışanların Tükenmişlik Duygularına Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2005). Assessing Leadership Styles and Organisational Context. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 105-123.
- Eagly, A. H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G. ve Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 1-17.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Fettahioğlu, Ö. O. (2016). *İşletmelerin Cam Kalkanı Olan Kurumsal İmaj ve İtibar Algısı Üzerinde Yaratıcılığın Etkisi*. Paper presented at the 3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic Congress Book, Antalya.
- Ghonsooly, B. ve Raeesi, A. (2012). Exploring the relationship between creativity and burnout among Iranian EFL teachers. *International Journal of Linguistics*, 4(3), 121-134.
- Gill, D. S. (2007). *Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?* (Doctor of Philosophy Dissertation), Kansas State University, Manhattan.
- Göksel, A. (2003). Personel Güçlendirme. In B. Bumin (Ed.), *Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Göktaş Kulualp, H. ve Erol, S. (2017). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Journal of International Social Research*, 10(52), 1045-1057.
- Gupta, M. ve Shaheen, M. (2017). The Relationship Between Psychological Capital And Turnover Intention: Work Engagement As Mediator And Work Experience As Moderator. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 49, 117-126.
- Gupta, N. ve Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3), 45-63.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Hallberg, U. E., Johansson, G. ve Schaufeli, W. B. (2007). Type A Behavior and Work Situation: Associations With Burnout and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48(2), 135-142.
- Haşit, G. (2003). İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 1-11.
- Hatipoğlu, S. ve Örcü, E. (2018). Psikolojik Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 98-115.
- Hermond, D. (2005). Ethical Leadership is Not Optional: How LPPs Can Help. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity-Electronic*, 8(1), 1-5.
- Ho Kim, W., Park, J. G. ve Kwon, B. (2017). Work Engagement in South Korea: Validation of the Korean Version 9-item Utrecht Work Engagement Scale. *Psychological Reports*, 120(3), 561-578.

- Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İnce, M. ve Gül, H. (2014). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 127-150.
- Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.
- Kapu, H. ve Baştürk, F. (2009). Yaratıcılık Tekniklerinin işletme Eğitimindeki Yeri ve Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 523-540.
- Kartal, N. (2017). *Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma, İşe Yabancılaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi ), T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Ankara.
- Kılınç, S. (2017). *Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme, Sapkın Davranışlar ve Sinizme Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kılınç, S. (2018). *Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi* (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koşar, D. ve Ceylan, Ö. Ö. (2016). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılığa İlişkin Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 25-38.
- Kwaśniewska, J. ve Nečka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (T. Parlak, Trans.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. B. (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Meriç, O. (2018). *Endüstriyel İşletmelerde Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkileri ve Bir Otomotiv Firmasında Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), T.C. Bahçeşehir Üniversitesi İstanbul.
- Mozammel, S. ve Haan, P. (2016). Transformational Leadership And Employee Engagement in The Banking Sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Othman, N. ve Nasurdin, A. M. (2011). Work engagement of Malaysian nurses: Exploring the Impact of Hope and Resilience. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5(12), 1990-1994.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 1-19.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources And Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Sims, R. R. ve Brinkman, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327-339.
- Smircich, L. ve Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
- Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *The journal of psychology*, 36(2), 311-322.
- Stoyanova, T. ve Iliev, I. (2017). International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), 23-29.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Şantaş, F., Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Tuna, M., Bircan, H. ve Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Uğurlu, C. T. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 96-112.
- Unsworth, K. (2001). Unpacking Creativity. *Academy of Management review*, 26(2), 289-297.
- Ünal, O. ve Gürsoy, Y. E. (2014). Banka Reklamlarının Müşteri Tercihlerine Etkisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 304.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zhu, W., May, D. R. ve Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 16-26.