



**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**RUHSAL LİDERLİĞİN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE, TAKIM UYUMU VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

YALÇIN GÜMÜŞSOY

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET HALİT YILDIRIM**

AKSARAY 2020



AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**RUHSAL LİDERLİĞİN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE, TAKIM UYUMU VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

YALÇIN GÜMÜŞSOY

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET HALİT YILDIRIM

AKSARAY 2020

iii



TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 1(bir) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Yalçın

Soyadı : GÜMÜŞSOY

Bölümü : İşletme Ana Bilim Dalı

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisinde, Takım Uyumu ve Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma

İngilizce Adı: A Research on The Mediating Role of Team Cohesion and Knowledge Sharing in The Effect of Spiritual Leadership on Service Innovation Behavior

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Yalçın GÜMÜŞSOY

İmza:



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Yalçın GÜMÜŞSOY tarafından hazırlanan “Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisinde, Takım Uyum ve Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: (Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Halit YILDIRIM)

İmza

(İşletme A.B.D., Aksaray Üniversitesi)

Üye: (Prof. Dr. Himmet KARADAL)

(Halkla ilişkiler ve Tanıtım A.B.D., Bolu Abant İ. B. Üniversitesi)

Üye: (Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Faruk Özçınar)

(Kamu Yönetimi A.B.D., Aksaray Üniversitesi)

Üye: (Doç. Dr. Korhan Karacaoğlu)

(İşletme A.B.D., Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi)

Üye: (Doç. Dr. İbrahim YALÇIN)

(İşletme A.B.D., Niğde Ömer HALİSDEMİR Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 08/07/2020

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve

..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrenci

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yalçın GÜMÜŞSOY

Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

Kıymetli Öğretmenlerime,



TEŞEKKÜR

Doktora tezi çalıŐmalarım esnasında değerli destekleriyle çalıŐmamın tamamlanmasında büyük emeği olan danıŐmanım, kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi M. Halit YILDIRIM' a teşekkür ederim.

Desteklerinden dolayı tez izleme komitesi yeleri Prof Dr. Himmet KARADAL ve Dr. Öğr. Üyesi M. Faruk ÖZÇINAR'a, değerli katkılarından dolayı arkadaŐım Doç. Dr. Veysel akmak'a istatistik analizi sürecinde desteğini esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Tuncay ERDEM hocalarıma, teşekkür ederim.

Son olarak doktora çalıŐmalarım esnasında sabır gösteren değerli eŐım Sultan GÜMÜŞSOY ile oğullarım Burak ve Harun'a anlayış ve hoŐgörülerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Yalçın GÜMÜŞSOY

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

RUHSAL LİDERLİĞİN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE, TAKIM UYUMU VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACILIK ROLÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Doktora Tezi)

Yalçın GÜMÜŞSOY, Aksaray 2020

ÖZET

Çalışmanın temel amacı ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı, hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu bağlamda Aksaray Organize Sanayi Bölgesin'deki imalat işletmeleri bu çalışmanın kapsamı içindedir. Ek olarak takım uyumu ve bilgi paylaşımının, ruhsal liderlik ile hizmet inovasyon davranışına aracılık rolünü tespit etmektir. Bu amaçla nicel analiz araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bulguları desteklemek ve test etmek amacıyla açık uçlu sorulardan da faydalanılmıştır. Aksaray OSB'de faaliyet gösteren imalat işletmelerinde çalışan 359 işgörenden toplanan veriler analiz edilmiştir. Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlikleri için doğrulayıcı faktör analizi, modelin iyi uyum değerleri ve aracılık rolü için AMOS Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Ruhsal liderliğin takım uyumu, bilgi paylaşımı, hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Takım uyumu, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine kısmi olarak aracılık etmektedir. Bilgi paylaşımı, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmemektedir. Çalışmanın değişkenleri gözönüne alındığında alan yazın ve uygulamalara katkı sağlaması bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bilim Kodu : 114706
Anahtar Kelimeler : Ruhsal Liderlik, Takım Uyumu, Bilgi Paylaşımı, Hizmet İnovasyon Davranışı
Sayfa Adedi : 163
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Halit YILDIRIM

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**A RESEARCH ON THE MEDIATING ROLE OF TEAM COHESION AND
KNOWLEDGE SHARING IN THE EFFECT OF SPIRITUAL LEADERSHIP ON
SERVICE INNOVATION BEHAVIOR**

(Ph.D Thesis)

Yalçın GÜMÜŞSOY, Aksaray 2020

ABSTRACT

The main purpose of study is to analyze the relationships between spiritual leadership, team cohesion, knowledge sharing and service innovation behavior. In this context, manufacturing enterprises in Aksaray Organized Industrial Zone are within the scope of this study to. In addition, it is to determine the role of mediation of team cohesion, and knowledge sharing effecting on spiritual leadership and service innovation behavior. For this purpose, quantitative analysis research methods were adopted. Open-ended questions were also used to support and to test the findings. The data collected from 359 employees who were employed in organized industrial zone in Aksaray was analyzed. While confirmatory factor analysis was made use of for the validity and reliability of the measurement tools, for the model's goodness of fit values, the AMOS Structural Equation Model was employed. It was found that spiritual leadership had a statistically significant effect on team cohesion, knowledge sharing and service innovation behavior. The results showed that team cohesion has a partial mediating effect on the impact of spiritual leadership over the service innovation behavior. The results showed that knowledge sharing does not have any mediating effect on the impact of spiritual leadership over the service innovation behavior. In view of its variables, it is considered that the study is to contribute to the literature and business.

Science Code : 114706

Key Words : Spiritual Leadership, Team Cohesion, Knowledge Sharing, Service Innovation Behavior

Page Number : 163

Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Halit YILDIRIM

İçindekiler Tablosu

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I	5
TEORİK ÇERÇEVE	5
1.1.Ruhsal Liderlik	5
1.1.1.Liderlik Kavramı.....	5
1.1.2. Liderlerin Özellikleri.....	6
1.1.3.Lider ve Yönetici	8
1.1.4. Liderlik Teorileri.....	9
1.1.5. Ruh.....	18
1.1.6. Ruhsallık	19
1.1.7. Ruhsallık ve Din	21
1.1.8.Ruhsal Liderlik Kavramı.....	22
1.1.9. Fry’ın Nedensel Ruhsal Liderlik Modeli	26
1.1.10. Ruhsal Liderlik ile Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki İlişki.....	29
1.1.11. Ruhsal Liderlik ile İlgili Yapılmış Diğer Çalışmalar.....	31
1.2.Takım Uyumuna.....	33
1.2.1.Takım Uyumuna Kavramı	33
1.2.2.Takım Uyumunu Belirleyen Etkenler	38
1.2.3. Takım Uyumuna ve Liderlik.....	40
1.2.4. Takım Uyumuna, Üretkenlik ve Yenilikçilik	43
1.2.5.Dijital Araçlar ile Takım Çalışması	46
1.2.6. Takım Uyumuna ile İlgili Çalışmalar	47

1.3.Bilgi Paylaşımı	48
1.3.1. Bilgi Tanımı ve Kapsamı	48
1.3.2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri	52
1.3.3. Bilgi Paylaşımı.....	54
1.3.4.Bilgi Paylaşımını Engelleyen Etkenler	56
1.3.5. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Teknolojileri	59
1.3.6. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	59
1.4.Hizmet İnovasyon Davranışı	61
1.4.1. Hizmet İnovasyon Davranışı Kavramı.....	61
1.4.2. Hizmet İnovasyon Davranışı Boyutları	63
1.4.3. Hizmet İnovasyon Davranışına Teorik Yaklaşımlar.....	65
1.4.4. Hizmet İnovasyon Davranışının Temel Özellikleri	67
1.4.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlişkili Kavramlar	67
1.4.6. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	71
BÖLÜM II.....	73
YÖNTEM.....	73
2.1.Araştırmanın Konusu.....	73
2.2.Araştırmanın Önemi	74
2.3.Araştırmanın Amacı	77
2.4.Araştırmanın Yöntemi	78
2.5 Araştırma Soruları	78
2.6. Araştırma Modeli ve Değişkenler.....	79
2.7. Araştırma Hipotezleri	81
2.7.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler.....	82
2.7.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler.....	85
2.8. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	86
2.9. Örneklem	87

2.10. Veri Toplama Yöntemi	89
2.10.1. Nicel Araştırma Yöntemi	90
2.10.2 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları	90
2.11 Açık Uçlu Soruların Analiz Süreci	100
BÖLÜM VII.....	103
BULGULAR	103
3.1 Nicel Araştırmaya Yönelik Bulguları	103
3.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	103
3.1.2. Doğrudan İlişkiye yönelik Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	105
3.1.3 Ruhsal Liderlik ile Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki İlişki Bağlamında Takım Uyumu ve Bilgi Paylaşımının Aracı Etkisine Yönelik Bulgular.....	107
3.2 Açık Uçlu Sorulara Yönelik Bulgular	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
KAYNAKÇA	125
EK-1: Soru Formu	141
Ek-2: Etik Kurul Belgesi.....	144
Ek-3: Özgeçmiş	145
EK 4. Tez Değerlendirme Formu.....	147

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Başarılı Lider Özellikleri Tablosu	7
Tablo 2. Etik Liderlik Teorilerinde Vurgulanan Değerler Tablosu	12
Tablo 3. Ruhsal Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri ile Ortak ve Farklı Yönleri Tablosu .	16
Tablo 4. Ruhsallık Tanımları Tablosu.....	20
Tablo 5. Ruhsal Liderlikle ilgili Benzer Kavramlar	26
Tablo 6. Liderlik ve Takım Uyumuna İlişkin Yazarların Bulguları	47
Tablo 7. Bilgi Toplumunu Tanımları Tablosu	49
Tablo 8. Bilgi Paylaşımı ile İlgili Çalışmalar	60
Tablo 9. Tezin Konularına İlişkin Kavramsal İstatistikler Tablosu	76
Tablo 10. Tezin Konularına İlişkin Karşılaştırmalı Kavramsal İstatistikler Tablosu	77
Tablo 11. Tabakalı Örneklem Listesi	87
Tablo 12. Aksaray OSB imalat İşletmeleri İşgören Sayıları Tablosu	87
Tablo 13. Araştırma Ölçeklerine İlişkin α Değerleri Tablosu.....	90
Tablo 14. Ruhsal Liderlik Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 15. Model Veri Uyum Değerleri Tablosu	95
Tablo 16. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu	95
Tablo 17. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Yapısal Güvenirlik ve Korelasyon Analizi.	96
Tablo 18 Modele İlişkin Ortalama Standart Sapma ve Faktör Yükleri Tablosu.....	97
Tablo 19. Anketten Çıkarılan Maddeler Tablosu.....	99
Tablo 20. Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler Tablosu	103
Tablo 21. Doğrudan Etki Analizi Tablosu	104
Tablo 22. Doğrudan Etki Analizi Tablosu	104
Tablo 23 Aracı Etki Analizi Tablosu	107
Tablo 24. Aracı Etki Analizi Tablosu	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çalışma Planı Şeması.....	4
Şekil 2. Ruhsal Liderlik Modellemesi.....	27
Şekil 3. Dijital İnovasyon Stratejisi Yönetim Süreçleri	70
Şekil 4. Araştırma Modeli	80
Şekil 5. Takım Uyumu Aracı Değişken Modeli.....	81
Şekil 6. Bilgi Paylaşımı Aracı Değişken Modeli.....	81
Şekil 7. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları	94
Şekil 8. Takım Uyumu Aracı Etki Kavramsal Model ve Path Diyagramı.....	106
Şekil 9. Bilgi Paylaşımı Aracı Etki Kavramsal Model ve Path Diyagramı.....	108
Şekil 10. İşletmeleri Yenilikçiliğe Sevkeden Unsurlar	110
Şekil 11. Takım Çalışması (Kelime Bulutu)	111
Şekil 12. Ahlaki Değerlere Uyan Yöneticinin Özellikleri (Kelime Bulutu).....	113
Şekil 13. Açık Uçlu Sorulara Verilen Cevapların Ağ Haritası (Kelime Bulutu).....	114



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

BT	Bilgi Teknoloji
ANOVA	Analysis of variance (Varyans analizi)
KEKK	Kısmi En Küçük Kareler
LISREL	Linear Structural Relations (Doğrusal Yapı İlişkisi)
m.	madde
PLS	Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler)
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı
AVE-OAV	Ortalama Açıklanan Varyans
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüzde iş hayatında verimli ve yüksek performanslı insan kaynağının işletmelere rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir. İşgörenlerin örgütsel davranışlar olarak olumlu davranışlar sergilemeleri, işletmelerine artı değer katarken; olumsuz örgütsel davranışlar sergilemeleri, işletmelerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler de işgörenlerinin performanslarını artırmak için gereken çabayı göstermektedirler.

İşgörenler, işletmelerinin kendileri için adil, dürüst, etik değerlere bağlı, fikirlerine değer veren, onları önemseyen, sorumluluk almaları konusunda kendilerini cesaretlendiren, etik konusunda yönlendiren ve onların mutlu olması için gereken tüm değişiklik ve düzenlemeleri yapan liderlere sahip olmalarını istemektedirler.

Bilgi, ekonomik ve ticari yaşamdaki belirsizliğin neden olduğu problemlere çözüm üretme süreçlerini daha etkin hale getirip; inovasyonu artırarak nitelikli üretimi sağlamaktadır (Sarioğlu ve Özdemir, 2017:2). Bilgi paylaşımı, “işletme üyelerinin işletmede ve işletme çevresiyle oluşturduğu hareketli öğrenme süreci” üzerinde yoğunlaşmaktadır (Nelson ve Pack, 1999; Wang, Wang ve Liang, 2014: 231). Bilgi paylaşımı ile işgörenlerin yeni buluş yapabilmeleri kolaylaşacak, birbirleri ile etkileşimi sonucunda iş arkadaşlarının kararları ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olabileceklerdir (Taş, 2011). Yeni ürünlerin üretimi, yeni teknoloji ve süreçlerin geliştirilmesi inovasyon ve verimlilik ile mümkün olmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1993). İnovasyon örgüte canlılık sağlamakta, performans üstünlüğü kazandırmakta, işletme beklentilerini karşılamakta, katma değeri yüksek hizmetler üretmekte ve rekabet gücünü artırmaktadır (Kalay ve Kızıldere, 2015:55).

Bu ölçütlerle gerçekleşen hizmet üretim anlayışının ve hizmet sektörünün ise hizmet inovasyonu ile mümkün olduğu ifade edilmektedir. İşletme içinde bütünleştirici ve dengeleyici bir rol oynayan yönetsel ilkelerin etik bir temele oturmasının hizmet inovasyonu için önemini vurgulamak gerekmektedir. İşgörenlerin ruhsal liderlerce yönetilmesi, işyeri performansı ve işyeri kaynakları bakımından önemli bir etken olan takım uyumuyla gerçekleşebilir (Salanova ve Schaufeli, 2008). Bu sarmalı gerçekleştiren bilgi paylaşımı, hizmet inovasyon davranışı, ruhsal liderlik ve takım uyumu arasındaki ilişkinin

irdelenmesinde teori olarak sosyal mübadele teorisi esas alınmaktadır (Bandura, 1986; Dhar, 2016: 140; Kahn, 1990; Schaufeli vd., 2002). İşletme işgören ve diğer paydaşlar arasında uzlaştırıcı bir etkisi olan bu teori; sosyal ilişkilerde karşılıklı paylaşımı ortaya koymakta, davranışın temellerini açıklamakta ve liderler ve liderlerin takipçilerinin paylaştıkları karşılıklı bağları anlamaya destek olmaktadır (Dhar, 2016: 140). Sosyal mübadele teorisinden, bireylerin bir değiş tokuş içerisinde bulunabilmeleri, ancak dayanabildikleri sosyal maliyetlerin sonucunda ödül alabilecekleri beklentisi bulunuyorsa sözkonusudur. Sosyal mübadeleyle ekonomik mübadele arasındaki en önemli fark, ilişkilere yön veren anlaşmalar veya kuralların bulunmaması ve dayanılan maliyetlerin karşılığının daima alınacağı bağlamında bir teminatın bulunmamasıdır. Sosyal mübadelenin temel belirleyicisi, karşı tarafın cevap vereceğine ilişkin olarak bireylerde oluşan inanç olmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Karşılık bulmaya olan inancın güçlü olması durumunda bireyler değiş tokuş konusunda daha arzulu olmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009).

Yönetim alan yazınının güncel konuları arasında yer alan ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon davranışı bu çalışmanın odak noktasında bulunmaktadır. İnnovasyon kavramı etrafında biçimlenen hizmet innovasyon davranışı günümüz işletmelerinde başarı ölçütü olarak düşünülen karlılık, verimlilik ve benzeri gibi kriterlerin yerini alma eğilimindedir.

Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'ndeki imalat işletmelerinin daha da etkin biçimde yönetilmesi hizmet inovasyonu, ruhsal liderlik, takım uyumu ve bilgi paylaşımı açısından irdelenmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada imalat işletmelerinin yönetsel ve örgütsel bakımdan daha da etkin duruma nasıl getirilebileceği konusu üzerinde de durulmaktadır.

Takım uyumu ve bilgi paylaşımının, işletmede yenilikleri fırsata dönüştürmesi açısından ruhsal liderlik konusu dikkate değer bulunmaktadır. Yönetim ve örgütsel açıdan hizmet inovasyon davranışı, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve ruhsal liderlik kavramlarının analizi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu bakımdan konuyla alakalı alan yazın incelenmiş, nicel analiz yöntemi ile Aksaray OSB'de bulunan imalat işletmelerinde çalışan beyaz yakalı işgörenlerle yapılan yüz yüze görüşmeyle sağlanan veriler analize tabi tutulmuştur.

Aksaray’da OSB’nin verilerine göre 191 imalat işletmesi bulunmaktadır. Nicel araştırmanın soru formu birinci bölümde katılımcı bireylerin demografik özellikleri bulunmaktadır. Soru formunun ikinci bölümünde ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon davranışına ilişkin ölçeklere yer verilmiştir. Son olarak açık uçlu 3 soruya da yer verilmiştir.

Çalışmada girişin ardından birinci bölümde ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı, hizmet inovasyon davranışı alan yazın taramasıyla açıklanmaktadır. Teorik ve kavramsal kapsam ortaya konulmaktadır. Konu ile ilgili hipotezler, alan yazın taramasında ulaşılan destekleyici çalışmalara dayalı olarak ortaya konulmuştur. Çalışma yapılan bu açıklamaların ardından yöntem, bulgular ve sonuçla sürmektedir. Genel çalışmanın çerçevesi ile ilgili çalışma planı şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Çalışma Planı Şeması

BÖLÜM I

TEORİK ÇERÇEVE

1.1.Ruhsal Liderlik

1.1.1.Liderlik Kavramı

Liderlik, liderin amaç olarak belirlediği etkinlikleri yerine getirmek amacıyla kendisini takip edenleri inandırması sanatı olarak tanımlanmaktadır. Takipçinin davranışlarını istenen bir hedefe yöneltme sürecinde, liderin rolü karakterinden doğan bireysel liderlik çeşidine göre değişiklik göstermektedir. Dönüşümcü ve karizmatik liderler işgörenleri bireysel güçleriyle etkilerken bazı liderler de konumsal ve meşru güçlerine daha fazla dayanmaktadırlar. Lider; çeşitli tutumlar, alışkanlıklar, değerler, davranışlar, uygulamalar ve inançlar ile karakterize edilir ve bir bakıma mesleki, kurumsal veya örgütsel kültüre bağımlı olmaktadır (Mihelič, Lipičnik ve Tekavčič, 2010: 32). Lider, kendisine takipçilerin yaptığından daha çoğunu onlara yaparak etkileyen birey olarak ifade edilmektedir. Gerçekleştirilmek istenen bir amaç için bir araya gelen insanlar arasından birisi eğer diğerlerine oranla onlara daha fazla etkide bulunabiliyorsa o birey insanların lideri olabilmektedir. Burada stratejik kavram olarak etkileme ön plana çıkmaktadır (Yaylacı vd., 2013). İnsan gücü değerlerinin tanıtılması ve korunmasında uzman olarak da görülen lider, Peters ve Waterman'a (1982) göre sadece rutin işler üzerinde yoğunlaşırsa başarısız olmaktadır (Başaran, 2000:81). Lider terimi, en basit tanımıyla bir kurumun yönetiminin en üst düzeyinde görev alan birey olarak tanımlanmaktadır (TDK, t.y.-a).

Liderlik kavramı; örgütsel amaçlara yönelik öngörü oluşturma, eylemleri yapma, sorumlulukları yüklenme ve insan kaynağını yönetme şeklinde de ifade edilmektedir (Başaran, 2000:81). Liderlik, Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'na göre yönetimi altındaki işgörenlerin; duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkileme ve yön verme anlamında bilinen uygulamaları ve belli başlı otoriteleri aşma faaliyetlerinin bütünüdür. Griffin, (1993)'e göre son zamanlarda yapılan çalışmalarda liderin klasik yönetici anlayışından çıkarak bir yönetici ve lider olarak etkili olmaları umulmaktadır (Argon ve Mercan, 2009). Lider; yönetimi etkili kılmak için etkilenilecek sorunun niteliğine, zamanına, yerine göre hem yönetimin hem de doğal liderliğin güçlerini dengeli kullanmaktadır (Başaran, 2000:81). Birçok yazar tarafından liderliğin farklı yönlerinin vurgulandığı görülmektedir. Başaran (2000) lideri, ortak amaçlı insanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere onları etkileme süreci olarak görmektedir. Liderliği; Etzioni (1964) etkili bireysel özelliklere bağlı bir güç olarak, Türkmen (1996), takipçilerini belirlenen hedeflere götürebilme gücünü kullanabilme olarak tanımlamaktadır. Ayrıca liderlik; Şimşek (2013)'e göre amaca ulaşmak için belirli bir durum ve koşul altında başkalarının davranışlarını ve faaliyetlerini etki altına alma sanatı olarak tanımlanırken, Robins ise liderliği, amaçlara ulaşmak amacı ile bir topluluğu etkileme kabiliyeti biçiminde tanımlamaktadır (Bakır, 2013:12).

1.1.2. Liderlerin Özellikleri

Dünyada değişen ekonomik, siyasal ve toplumsal ilişkiler yönetim sistemlerinde yeni arayışların, yeni düzenlemelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmenin benimsediği yönetim yaklaşımı bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran önemli özelliklerden birini oluşturmaktadır. Paylaşılan değerler bir örgütün özünü ifade etmektedir. Bir lider değerleri vurgulayarak insanları belirsizlikten kurtaracak, örgütü büyütecek karar ve faaliyetler için stratejik bir bağlam sağlayarak değişmeyeceklerin neler olduğunu belirtmektedir. Liderlik değerlerle başlamaktadır (Sullivan ve Harper, 1997). Başarılı liderlerde de bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar Tablo 1'de gösterilmiştir (Sağban, 2011:14).

Tablo. 1. Başarılı Lider Özellikleri

Tarih	Çalışmayı Yapan	Başarılı Liderlerin Özellikleri
1950	Myers	İşbirliği, özgünlük, hırslı olma, popüler olma, iletişim becerisi
1957	Campbell ve Greg	Halkın sevmesi, orijinallik, psikolojik denge
1961	Bennis	Vizyonlara yol göstericilik yapmak
1975	Schneider	Durumu kavrama gücü, girişim gücü
2000	Beach ve Reinhart	Çabaları amaçlarla bütünleştirebilme yeteneği

Kaynak: (Sağban, 2011:14).

Koçel (2010:574), de bir liderin sahip olması gereken bireysel özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

1. İnsanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme,
2. Hedef ve yapılacak işlerin tespiti ile ilgilidir,
3. Görev tanımı belli değildir,
4. İnsanları kendi istekleri ile davranışa yönlendirebilme,
5. İnsanlara hedefler verebilme,
6. Değişimi ve dönüşümü yapabilme,
7. Doğru işleri yapabilen birey olarak ifade edilmektedir.

Liderlik sadece liderin değil, aynı zamanda örgütte işgörenlerin tamamının ortak amaçlarını birlikte gerçekleştirmek üzere ortaya koydukları eylemlerin toplamı olarak algılanmalıdır (Gedikoğlu, 2015). Konuyla ilgili yapılan bir başka çalışmaya göre Chell (1995) bir liderin en temel beş özelliğinin öne çıktığını söylemektedir. Bunlar:

1. Liderin bir vizyonunun olması,
2. Liderin vizyonunu davranışa dönüştürmesi,
3. Liderin destekleyici bir ortam oluşturması,
4. Liderin işyerindeki işlerin nasıl gerçekleştiğini bilmesi,
5. Liderin bilgiyi harekete geçirmesi olarak belirtilmektedir.

Bu özelliklerden yola çıkarak lider, vizyonunu davranışa dönüştüren, insanları motive eden, bilgiyi harekete geçiren birey olarak tanımlanabilir.

1.1.3.Lider ve Yönetici

Liderlik yöneticilerin ilgilenmek zorunda olduğu konulardan birisidir. Liderlik yeteneğinin yöneticilerde de olması gerektiği anlayışı, bu konunun önemini bir kat daha artırmaktadır. Çağdaş ve Modern-Sonrası Yaklaşımlarının temel kavramları arasında yer alan liderlik kavramı, örgütün yapısının basılaşması, takım temelinde örgüt, kazanılmış otorite, güçlendirme uygulamaları gibi kavramlarla, esasen makama dayanan resmi otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, lider kavramını öne almıştır (Koçel, 2010:569). Bu bağlamda yönetici ve lider kavramları bazen birbirileri ile karıştırılmakta, bazen de aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki farklar Koçel (2010:574) tarafından şöyle belirtilmektedir:

1. Yöneticilik mesleki bir uygulamadır, liderlik ise insanları etkileyerek harekete geçirme sanatıdır,
2. Yöneticiliğin örgüt yapısı resmidir, liderlikte resmiyet zorunluluğu yoktur,
3. Yöneticilik tanımı yapılmış hedeflere ulaştıran işlerin en etkin bir biçimde yaptırılmasıyla alakalıdır, liderlik ise belirlenen hedefler ve yapılacak işler ile ilgilidir,
4. Yöneticinin takipçileri etkileme biçimi sahip olduğu makama atfedilen yaptırım yetki ve uygulama gücüdür, liderlerce kullanılan ise insanları etkileme noktasında; davranışları, bireysel özellikleri, takipçilere verdiği, ilham, vizyon ve güvendir,
5. Yöneticinin görevinin ne olduğu bellidir, liderin görevinin ne olduğu belli değildir,
6. “Bilimsel” yanı ağır basan yöneticiliğin işi, hesap eğitim, istatistik, yönetmelik, bürokratikdir, liderlik ise takipçileri isteyerek işe, davranışa yönlendirme işidir,
7. Yöneticilik ulaşmak istenen, tanımlanan hedefler, liderlikte istenen değişimi ve dönüşümü yapabilmektir,
8. Yöneticilik işletmenin “dinamiklerine ve iç yapısına”, dikkat ederken, liderlik “işletme dış çevresi dinamiklerinin yapısına” dikkat eder,
9. Yöneticilik “işleri doğru yapan”, liderlik “doğru işleri yapan bireydir”.

Yönetim; örgüte ait ve çevresindeki beşeri ve maddi kaynakların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirme ve eşgüdümleme yoluyla harekete geçirilme süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Yaylacı, vd., 2013). Diğer bir tanım da ise yönetim, bir örgütün veya

işletmenin sahip olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanarak amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu etkinlikleri yerine getirebilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010:23).

Yöneticinin liderlik özelliğinin ön plana çıkması ancak, örgütsel verimliliği en üst düzeye yükseltmek, diğer kaynakların yanında öncelikli olarak insan kaynaklarının verimliliğini artırarak sağlanabilmektedir. Lider, çalıştığı insan kaynağını dikkate alarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket eden bireyi temsil etmektedir. Asıl amacı tüm kaynakları örgütsel hedefe ulaştırmak olan bir liderin önceliği; “İşgörenlerimi daha verimli hale nasıl getirebilirim?” olmalıdır (Yılmaz, 2011). Liderlik olgusunda olduğu gibi, liderlik teorileri ile ilgili de pek çok çalışma yapılmıştır. Değişik örgüt yapıları, grup etkinliğinde artış sağlamak için liderlik teorilerinin her birini uygun şartlarda kullanmaktadır (Argon ve Mercan, 2009).

1.1.4. Liderlik Teorileri

Alan yazında pek çok araştırmacının liderlikle ilgili farklı çalışmalar yaptığı görülmektedir. Liderlik ile ilgili ortaya atılan teoriler; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve yeni liderlik teorileri olarak sıralanabilir.

1.1.4.1.Özellikler Teorisi

Yönetim ve örgüt alanındaki değişme ve gelişmeler, yeni liderlik teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. 20 yüzyılın başında elektriğin keşfedilmesi ve seri üretime geçilmesi ile başlayan ikinci sanayi devrimi ile devam eden yönetim ve organizasyon alanındaki temel yaklaşım işgörenden azami verim elde etmek üzerine odaklanmıştır. Taylor, Weber ve Fayol gibi klasik teorinin teorisyenleri işgörenleri makinaların bir uzantısı gibi görmüş, etkinlik ve verimlilik kavramlarını tamamen mekanik bir çerçevede ele almıştır (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852). Özellikler teorisine dayanan bu anlayışa göre, lider olabilmek için bireyin fiziksel ve kişilik olarak özellikleri diğer grup üyesi arkadaşlarından farklı olması gerekir. Bu fiziksel ve kişilik özelliklerin neler olduğu ile ilgili yapılan çalışma sonuçlarında ortaya çıkan özellikler şunlardır: Cinsiyet, ırk, yaş, boy, güzellik/yakışıklılık, başkalarına güven verme/ güzel konuşma yeteneği, bilgi, zeka, hissel olgunluk, inisiyatif sahibi olma, doğruluk, bireyler arasındaki ilişki kurma yeteneği, dürüstlük, kendine güven duyma, açıksözlülük, samimiyet, İş başarıma yeteneği ve kararlılık olarak sıralanmaktadır (Koçel, 2010:576).

Liderin sahip olduğu özellikler incelenerek ortaya atılan özellikler teorisi gerçek yaşamda uygulanamamıştır. Bunun sebebi ise liderlik özelliklerinin aynı anda bir bireyde bulunmaması, bazen de fazlası ile liderlik özelliklerine sahip bireylerin lider olarak ortaya çıkamaması ve liderlik özelliklerinin kolayca ölçülememesidir (Tengilimoğlu, 2005). Liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalan özellikler teorisinden sonra araştırmacılar ilgilerini grupların yapısında ve işleyişinde liderliğe döndürmüşlerdir. Böylece davranışsal liderlik teorisi ortaya çıkmıştır (Koçel, 2010:577).

1.1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

1930’lu yıllarda Hawthorne deneyleri ile biçimlenen neo-klasik teori, klasik teorisyenlerin kapalı sistem yaklaşımını benimsememekle birlikte insan unsurunu da önemli bir etken olarak kabul etmiştir. Böylelikle yönetim alanına iş tatmini, enformal ilişkiler ve motivasyon gibi kavramlar girmiş ve özellikle liderlik alanında çalışan araştırmacılar bu kavramlardan etkilenmiştir (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852). Bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkan davranışsal liderlik teorileri, liderin davranışlarını analiz etmiş, bu davranışların temel yönelimlerini tespit etmeye çalışmışlardır (Demirel ve Kışman, 2014). Bu çalışmaların sonunda farklı liderlik davranışları belli edilmiş, bunların sınıflaması yapılarak “liderlik tarzları” saptanarak bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel, 2010:578). Bu sınıflamaya göre iki tür lider davranışı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; ilk olarak liderlik davranışı olarak görev ağırlıklı davranış sergileyerek işgörenleri daha da kaliteli işler yapmaya yönlendirmek ve ikinci olarak grup üyelerini destekleyerek işgörenlerin ulaşmak istedikleri bireysel hedeflerin gerçekleşmesine yardım etmek olarak sınıflandırılmıştır (Çelik, 2015:12).

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişimine Amerika’da Ohio State Üniversitesi’nde 1945’te başlayan liderlik çalışmaları büyük katkıda bulunmuştur. Bu çalışma sonuçlarına göre liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli etken bulunmaktadır. Bunlar; bireyi dikkate alma ve inisiyatif kullanma olarak tespit edilmiştir. Liderliğin insanlar üzerinde saygı ve güven uyandırması, onlarla arkadaşlık dostluk geliştirilmesine yönelik davranışları bireyi dikkate alma etkenini belirtmektedir. İnisiyatif etkeni ise, amaç belirlenmesi, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişim sisteminin belirlenmesi, işle ilgili sürelerin belirlenmesi ve bu yönde emirler verilmesi doğrultusundaki davranışı; liderin, gerçekleştirilmesi istenen amaç ile ilgili işin tam zamanında tamamlanmasını belirtmektedir (Koçel, 2010:578).

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişimine bir başka katkıyı yapan Michigan Üniversitesi Liderlik Teorisi çalışmaları ise lider davranışını iki temel boyutta incelemiştir:

1. İşe Yönelen Liderlik Davranışı: Takipçilerinin belirlenmiş temel kural ve takip edilen yola bağlı olarak çalışmalarını yakından takip eden, büyük oranda cezalandırmaya ve makama güvenen resmi gücünü kullanan bir davranış biçimidir.
2. Bireye Yönelen Liderlik Davranışı: Yetki devrini temel alan takipçilerinin tatminini artıracak iş koşullarının iyileştirilmesine çalışan ve takipçilerin bireysel olarak ilerleme ve gelişmeleri ile yakından ilgilenen bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010: 578).

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişimine katkı sağlayan “Blake ve Mouton’un (1964) yönetim gözeneği teorisi” ile seksen bir farklı liderlik çeşidi ortaya çıkmıştır. Bu liderlik biçimleri beş başlık altında özetlenmiştir (aktaran Çelik 2015:15):

1. Zayıf Liderlik: Liderin takipçileri serbest bıraktığı bu liderlik biçiminde üretim ve işgörene yönelik ilgi düzeyi en düşük olmaktadır.
2. Otorite ve İtaat: Lider, en yüksek düzeyde ilgiyi görevlere vermektedir; bundan dolayı yetki, güç ve otoriteden yararlanmaktadır.
3. Şehir Kulübü Liderliği: Lider, en üst düzeyde önemi işgörene verip, en alt düzeyde önemi üretime vermektedir.
4. Denge Sağlayıcı Liderlik: Lider, üretime ve işgörene orta düzeyde ilgi göstermektedir.
5. Grup Liderliği: Lider, üretime ve işgörene en yüksek düzeyde ilgi göstermektedir.

Yönetim gözeneği teorisinde en etkili liderlik biçimi grup liderliğidir. Bu bilgiler göre işletmelerdeki liderlerin grup liderliği kategorisinde olduğu düşünülebilir.

1.1.4.3. Durumsallık Teorileri

Özellikler ve davranış teorileri, liderlere değişik durumlarda ve ortamlarda etkili liderliği nelerin sağladığı ile ilgili yeterince çalışma yapıp destek olamamıştır. Ayrıca bazı araştırmacılar günümüzdeki değişimin hızı hesaba katıldığında, belli bir liderlik teorisinin bütün değişen durum ve ortamda geçerli olamayacağını belirtmektedir. Bu eleştiriler sonucunda ortaya çıkan durumsallık teorilerinde kullanılan liderlik teorilerinin geniş ölçüde duruma ve ortama, işgörene, örgüte, yapılan işe ve diğer çevresel etkenlere bağlı olduğunu göstermektedir (Gedikoğlu, 2015:35). Durumsallık teorileri, liderliğin oluştuğu koşullara yoğunlaşmaktadır. Bu görüşe “koşul-bağımlılık teorisi” de denilmektedir. Bu teorilerin genel

varsayımı değişik durumlar, değişik liderlik teorileri gerektirir. Bu teoriye göre liderin etkinliğini belirleyen etkenler şunlardır: Amacın niteliği, takipçinin yetenek ve bekleyişleri, liderliğin oluşturuğu örgütün özellikleri, liderin ve takipçilerin geçmiş tecrübeleri etkili olmaktadır (Koçel, 2010:584).

1.1.4.4 Yeni Liderlik Teorileri ve Ruhsal Liderlik

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra insana verilen değerin artması, sivil toplum kuruluşlarının etkinlik kazanması, etik değerlerin iş yaşamındaki öneminin anlaşılması gibi gelişmeler toplumda otokrat liderlerden ziyade etik kavramlara değer veren, katılımcı yeni lider profillerine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur (Eren ve Yalçıntaş, 2017: 852). Bu yeni lider profili, etik liderliğe güçlü bir biçimde vurgu yapmaktadır. Etik liderlik teorileri arasında dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik, etik liderlik ve ruhsal liderlik sayılabilmektedir. Etik liderlik teorilerinde vurgulanan değerler Tablo 2’de gösterilmiş olup her bir teori kısaca tanımlanmıştır (Yukl, 2018:347).

Tablo 2. Etik Liderlik Teorilerinde Vurgulanan Değerler

Doğruluk:	Dürüst ve açık bir biçimde iletişim kurar, sözlerini ve taahhütlerini yerine getirir, hataların sorumluluğunu kabul eder, desteklediği değerlerle tutarlı biçimde davranır, insanları aldatmaya ya da manipüle etmeye çalışmaz.
Özgeçilik (Diğergamlık):	Başka insanlara yardım etmekten hoşlanır, başkalarına yararlı olmak veya onları korumak amacıyla riskler almaya ya da fedakarlık yapmaya isteklidir, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutar, iş gereklerinden olmayan ve fazladan zaman alan hizmet faaliyetleri konusunda gönüllü olur.
Alçakgönüllülük	Başkalarına saygılı davranır, statü sembolleri ile ayrıcalıklardan kaçınır, hataları ve sınırlılıkları kabul eder, başarıları konusunda mütevazidir, ortak bir başarı olduğunda başkalarının katkılarını vurgular.
Empati ve İyileştiricilik	Başkalarının duygusal sıkıntılarla baş etmesine yardım eder, farklılıkların kabullenilmesini teşvik eder, barıştırmacı ya da arabulucu olarak davranır, ayrılığa neden olan bir anlaşmazlıktan sonra uzlaşmayı ve affetmeyi teşvik eder.
Bireysel Gelişim	Mevcut iş için önemli olmadığında bile bireysel yetenekleri ve güveni geliştirmeyi cesaretlendirir ve buna imkân sunar, hata riskine karşın öğrenme fırsatları sunar, gerektiğinde koçluk ve mentorluk yapar, insanların hata yaparak öğreneceğine inanır.
Hak ve Adalet	İnsanlara adil davranılmasını destekler ve teşvik eder, haksız ve adil olmayan uygulama ve politikalara karşı açıkça konuşur; insanları manipüle etme, beşeri haklarını ihlal etme ya da aldatma girişimlerine karşı çıkar.
Güçlendirme	Onları etkileyecek kararlarla ilgili insanlara danışır, astlara uygun miktarda takdir yetkisi ve özerklik verir, hassas bilgileri onlarla paylaşır, savunmaya geçmeden önce muhalif görüşlerini ve endişelerini ifade etmeleri için onları cesaretlendirir.

Kaynak: (Yukl, 2018).

Dönüşümcü Liderlik; Burns (1978) ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik teorisine dayanak olarak siyasi liderlere ilişkin betimleyici çalışmalarını göstermiştir. Burns'e göre, liderliğin başlıca işlev ya da rollerinden biri etik problemlere ilişkin farkındalık yaratmak ve çatışan değerlere çözüm bulma konusunda bireylere yardım etmektir (Yukl, 2018:347). Burns (1978:20), dönüşümcü liderliği “liderlerin ve onu takip edenlerin birbirini daha da yüksek bir motivasyon ve ahlak seviyesine taşıdığı bir süreç” olarak tanımlamıştır (Yukl, 2018:335). Başaran (2000:81), dönüşümcü liderliği, işgörenleri işletmenin amaçlarına en etkili biçimde yönlendirmek için olumlu koşullar ile işgörenlerin olgunluk düzeyi arasında denge kurarak, bunları birbirine uyumlu kılan liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderler takipçilerin yaptığı, işin değerinin ve öneminin daha fazla farkına varmalarını ve örgüt için kendi menfaatlerinin ilerisine geçmelerini sağlamaktadırlar. Daha çok sorumluluk almaya ve daha çok etki yapmaya hazırlamak için beceri ve güven anlamında takipçilerini geliştirmektedirler. Tükenmişlik, engeller ve zorluklar karşısında istek ve gayretlerini devam ettirmek için gerektiğinde takipçileri cesaretlendirmekte ve onlara destek vermektedirler. Takipçiler de liderine güvenmekte ve kendilerinden beklenenden çok daha fazlasını yapmaya motive olmaktadır (Yukl, 2018:335).

Başaran, (2000:81)' a göre dönüşümcü lider, kişiliğinin gücünü ve öngörüsünü kullanarak işgörenler üzerinde çarpıcı, gerçek esin kaynağı olan üstün bir bireyi temsil etmektedir. Dönüşümcü liderlerde öngörü, büyüleyici özellik, simgecilik, yetkilendirme, bilişsel uyarıcılık, dürüstlük gibi nitelikler bulunmaktadır (Yukl, 2018:335).

Otantik liderlik; “lider ve takipçiler arasında pozitif yönlü ilişki gelişmesini sağlamaya dayalı olarak karşılıklı öz disiplin ve öz bilincin oluşmasını ve böylece pozitif yönde bir bireysel gelişimin önünü açan bir liderlik süreci” olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Avolio, 2003). Otantik liderlikte, öz-bilinç ve öz denetim oluşumu klinik, pozitif ve sosyal psikoloji alan yazından gelmektedir. Otantik liderlikte öz-bilinç ve öz denetim oluşumu teoriktir, ampirik çalışmalarla desteklenmektedir (Yaşbay, 2011).

Otantik liderlik, etik ve dönüştürücü liderlik gibi liderlik türlerini birleştiren temel bir yapı olarak ifade edilmektedir. Otantik liderler ise; katılımcı veya yol gösterici olabilmektedir.

Otantik liderler takipçileri ile işbirliğine giderek hem onlarla ilişkilerini geliştirmek hem de farklı düşünceleri cesaretlendirerek onların saygısını ve güvenini kazanmak için değer yargılarına ve bireysel değerlere uygun davranmaktadırlar (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004: 805-806).

Otantik liderler; özgecilik, dürüstlük, hesap verebilirlik, nezaket, iyimserlik ve adalet gibi pozitif köklü değerlere sahiptirler. Bu köklü değerler, otantik liderleri, takipçileri için adil ve doğru olanı yapmak ve şeffaflığa (açık ve dürüst iletişim), karşılıklı güvene, takipçilerin refah gelişimine önem vermeye ve değerli ortak amaçlar doğrultusunda rehberlik yapmaya dayanan özel bir çeşit ilişki kurmak yönünde motive etmektedir. Otantik liderlerin öz kimlikleri ve benlik algısı güçlü, istikrarlı, tutarlı ve net olmaktadır. Bu liderler değerlerinin, inançlarının, duygularının yeteneklerinin ve öz kimliklerinin farkındadırlar. Diğer bir ifadeyle, kim olduklarını ve neye inandıklarını bilmektedirler. Aynı zamanda kendileri ile ilgili kabullenmeleri (duygusal olgunluğa benzer bir özellik) yüksek olmaktadır (Yukl, 2018:335).

Hizmetkâr liderlik; liderlik ve hizmet etme kavramları görünüşte birbirine zıt olsa da Greenleaf tarafından bilinçli olarak bu iki kavram bir araya getirilmiştir (Spears, 2010: 25). Greenleaf 1970 yılında “hizmetkâr liderlik” kavramını ortaya koymuştur. Greenleaf’a göre, liderin asıl sorumluluğu astlara hizmet etmekten geçmektedir. “Hizmet etme” kavramından burada anlaşılması gereken, astların yetki ile güçlendirilmesi, geliştirilmesi ve savunulmasıdır. Hizmetkâr bir lider astlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve daha mahir, daha sağlıklı ve sorumluluk almaya daha istekli olması için onlara yardımcı olmalıdır. Hizmetkâr lider örgütün finansal menfaatlerine uygun olmasa bile, doğruluğu ve iyiliği temsil etmeli ve gerekirse eşitsizliklere ve sosyal adaletsizliklere karşı durabilmelidir (Güney, 2012: 350).

Greenleaf hizmetkâr liderliği, “takipçilerinin çıkarlarını kendi bireysel çıkarlarının üstünde tutan ve başkalarına hizmet etmekten zevk alan liderlik felsefesidir.” biçiminde tanımlamaktadır (Greenleaf, 1970:1977).

Greenleaf’a göre, bir örgütte güven sağlamanın yolu açık ve dürüst olma, tutarlı eylemler gerçekleştirme ve astlara güvenmekten geçmektedir. Hizmetkâr liderliğin sonucu ise ahlak ajanı olarak hizmet edecek insanların sayısının artması olmaktadır (Güney, 2012: 350).

Etik Liderlik; temelini, filozoflarca 2500 yıldır tartışılan bir konu olan etik oluşturmaktadır (Özmen ve Güngör, 2008). 1960'lı yıllarda başlayan sosyal sorumluluk hareketinin de işletmelerle ilgili etiğin gelişiminin başlangıcı olduğu kabul edilmektedir (Gül, 2006). Etik liderlik, Bandura'nın sosyal öğrenme teorisine dayandırılmaktadır. Bireyler arası ilişkilerin normatif olarak işlenmesi ve bu işleyişte karşılıklı bir iletişim ve kararlara katılım bulunmaktadır. Etik lider; dengeli ve doğru kararlar alan, dürüst, işine özen gösteren ve prensip sahibi lideri temsil etmektedir (Brown ve Trevino, 2006). Başka bir ifadeyle, etik liderlik bireylerarası ve bireyler yoluyla, dürüst, güvenilir ve adil olarak uygun ve normatif biçimde yönetimin bir göstergesini ifade etmektedir.

Etik lider, karşılıklı iletişim yolu ile ahlaki tarafı kuvvetli pekiştirme ve karar almayı amaçlamaktadır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120). Ciulla (2003) etik liderliği "ahlaki değerlere sahip bir insanın başkalarını doğru şeyleri iyi amaçlar için, meşru yol ve yöntemlerle yapması konusundaki etkisi" olarak tanımlamaktadır.

Ruhsal liderlik; ruhsal liderler iş yerinde insanların öz aşkınlık ve dostluk gibi iki temel ihtiyacını tatmin etmelerine yardımcı olarak güvenlerini, örgütsel bağlılıklarını ve içsel motivasyonlarını artırmaktadırlar. Ruhsal liderler, dönüşümcü liderlerde olduğu gibi, takipçilerin değerleri ile iş ve öz kimlikleri arasında bir ilişki kurarak işin anlamlılığını artırmaktadırlar. Ruhsal liderler ayrıca örgüt üyeleri arasında sevgi, güven ve takdiri artırmaktadırlar. Böylelikle, ruhsal liderlik yüksek performans için esin kaynağı olmakta, iş birliğini artırmakta ve birlikte öğrenmeyi teşvik etmektedir (Yukl, 2018:351).

Kesken ve Ayyıldız (2008:747), yaptıkları alan yazın taraması sonucunda, hizmetkar liderliğin ruhsal liderliğin bir itici gücü olduğu; ruhsal liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderliğin ortak özelliklerinin liderin öz-bilinç ve öz denetimine yer vermesi olduğu sonucuna ulaşımlardır. Aynı alan yazın tarama sonuçlarına göre ruhsal liderlik ile otantik liderliğin birbiri ile benzeşen yönlerinin; liderlik tarzı bakımından bütünlük, güven, cesaret, sorunların üstesinden gelebilme kapasitesi ve umut olduğunu belirtmişlerdir.

Ruhsal liderlik yaklaşımının hizmetkâr liderliğe benzer sınırlılıkları bulunmaktadır. Liderlerin becerileri ve değerlerinin lider davranışlarını nasıl etkilediği açıkça belirtilmemektedir. Liderlerin takipçileri etkileme süreçleri bariz bir biçimde açıklanamamaktadır. Vicdanın sesi ile dostluğun göreceli önemi bunlar arasındaki ilişki net değildir. Yaklaşımlar pek çok farklı

değer içermektedir. Bazı değerlerin ötekilerden önemli olup olmayacağı ya da değerlerin lider davranışı ile ilişkisi net değildir. Bir insanın nasıl ruhsal bir lider olduğu ya da hangi tür yaşam deneyimlerinin bazı liderleri ötekilerden daha ruhsal olmasının nedenlerini açıklayabileceği açık değildir. Teorisyenler ruhsallığın dini inançlardan ayrı olduğunu belirtse bile özellikle güçlü kültürel değerler ve dini geleneklere sahip bir örgüt topluluktaki bireyler için, bazı dini inançlar ve kültürel değerler ruhsal liderliği teşvik edebilmektedir. Ruhsal liderliğe alt yapı oluşturan ve böyle liderlerin takipçileri ve örgüt üzerindeki etkileri güçlendiren şartları belirlemek için daha fazla çalışma gerekmektedir (Yukl, 2018:351). Ruhsal liderlik yalnızca işletme içinde değil dış çevresinde etik anlamda olumlu etkilere yol açmaktadır. Bu anlamda da sadece işyerinde etik davranışlara yönelik etik liderlikle ayrılmaktadır (Reave, 2005:670).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda ruhsal liderliğin diğer liderlik teorileri ile ortak ve farklı yönleri aşağıda Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Ruhsal Liderliğin Diğer Liderlik Teorileri İle Ortak ve Farklı Yönleri

Liderlik	Ortak Yönler	Farklı Yönler
Dönüşümcü Liderlik	Takipçilerin değerleri ile iş ve öz kimlikleri arasında bir ilişki kurarak işin anlamlılığını artırabilirler.	Dönüşümcü liderin kişiliğinin gücü ve öngörüsü ön plandadır.
Otantik Liderlik	Öz-bilinç ve öz denetim bütünlük, güven, cesaret, sorunların üstesinden gelebilme kapasitesi ve umuttur.	Otantik liderlikte öz-bilinç ve öz denetim tartışmaları klinik, pozitif ve sosyal psikoloji alan yazından gelmektedir, teoriktir, ampirik çalışmalarla desteklenmiştir.
Hizmetkar Liderlik	Öz-bilinç ve öz denetim bütünlük, güven, cesaret, sorunların üstesinden gelebilme kapasitesi ve umuttur.	Takipçilerine hizmet etmeyi odak noktasına almıştır. Ruhsal liderlikte takipçilerine örgütsel bağlılık kazandırmak odak noktasındadır.
Etik Liderlik	Yönetim felsefesini ahlaki değerler üzerine oturtmuştur.	Yalnızca işletme içinde etik anlamda olumlu etkilere yol açmaktadır. Ruhsal liderlik yalnızca işletme içinde değil dış çevresinde etik anlamda olumlu etkilere yol açmaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda da ifade edildiği gibi ruhsal liderliğin dönüşümcü, otantik, hizmetkar etik liderlikten farkı; liderin gücü ve ön görüşünün ön planda olması, işletmeye bağlılığı merkeze alması, yalnızca işletme içinde değil dış çevrede de etik anlamda olumlu etkilere yol açması sayılabilir.

Yukarıda sayılan liderliklerin dışında da yeni liderlik yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

Karizmatik Liderlik, karizma, geleceği tahmin etme ya da mucizeler yaratma gibi “Allah vergisi bir yeteneği” ifade eden Yunanca bir kelimeyi ifade etmektedir. Weber (1947) karizmayı, resmi veya geleneğe dayanan yetkiye değil, takipçilerin lideri sıra dışı özelliklerle donatılmış biri olarak görmelerine dayanan bir etkileme biçimi olarak tanımlamaktadır. Karizma sosyal bir kriz karşısında krize çözüm olabilecek radikal bir vizyon ortaya koyan bir lider çıktığında ve çevresinde bu vizyona inanan takipçiler toplamaya başladığında ortaya çıkmaktadır. Takipçiler, vizyonun erişebilir görünmesini sağlayacak bazı başarılar elde etmekte ve lideri olağanüstü biri olarak görmeye başlamaktadır (Yukl, 2018;309).

Günümüzde yeni liderlik yaklaşımları içinde yer alan karizmatik liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır. Bunlardan biri de şu biçimdedir: Genel olarak karizmatik liderler, topluma önderlik eden, takipçileri için önemli güç kaynağı olan, onlara değer katan, ayrıca onların pozitif düşüncelerini sağlayan ve takipçilerinin yaşamlarında önemli konuların önceden farkına varmalarını sağlayan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler takipçilerinin değerlerini, ihtiyaçlarını, isteklerini ve tercihlerini değiştirmektedir. Kısaca karizmatik liderler sahip oldukları cesaretleri, öz güvenleri ikna ve konuşma yetenekleri, değer ve vizyonları ile başkalarını etkileyen bireyler olmaktadır (Gül ve Çöl, 2003; 20).

Vizyoner Liderlik, gelecekte olunmak istenen yerin somut olarak görüntüsünün oluşturularak astlara aktarılmasıdır (Çakar ve Arbak, 2003). Bu liderler astlarına yeni ufuklar çizebileceklerdir (Aksu, 2009). Vizyoner liderlerde olması gereken bazı özellikler şunlardır:

1. İşletmenin felsefesine eğilmeli ve geleceği hayal edebilmelidir.
2. Astları ile destekleyici tarzda iletişimde olmalı ve onlara yol göstermelidir.
3. İşletme ve astların güçlü yönlerini ortaya çıkarmalıdır.

Vizyoner lidere örnek olarak vizyonu içten patlamalı motor üretmek ve yürüyen üretim bandını geliştirip orta gelir düzeyindeki her müşteriye T-Model araba satmak olan ve bu vizyonu gerçekleştiren Henry Ford verilebilir (Marşap, 1999).

Vizyoner lider, yönetici olduğu işletmeyi, proaktif olarak ön görülebilen bir hedef doğrultusunda, hizmeti gördüğü insanların beklentisi doğrultusunda yönetmekte ve sürekli gelişmeye açık olmaktadır (Bulut ve Uygun, 2010).

Toksik Liderlik, liderlerin davranışlarına, statülerine, güçlerine ve denetimlerine yönelik bir tehdit algılamalarından kaynaklanmaktadır (Mehta ve Mahesvari, 2014). Türk Dil Kurumu toksik kelimesini “sağlığa zararlı ve zehirleyici” olarak tanımlamaktadır (TDK, t.y.-b). Toksik lider kavramı ise, işletmelerde üç tip liderlik davranışı olduğunu belirten Whicker (1986) tarafından güvenilir (yeşil ışık), değişimsel (sarı ışık) ve toksik (kırmızı ışık) liderler olarak ifade edilmektedir (Tavanti, 2011).

Toksik liderler, işletmelerinde ve takipçilerinde ciddi zarara neden olan zehirleyici etkiler doğuran liderleri temsil etmektedir (Lipman- Blumen, 2005). Bu tip liderler, psikolojik olarak istismarcı, kötü davranan yıkıcı ve zehirleyici, yasa dışı davranışlar göstermektedirler (Walton, 2007). Bununla birlikte, toksik liderler ilham verici, moral artırıcı, kontrolcü ve savaşçı liderlik özelliği de göstermektedirler (Tavanti, 2011).

Toksik liderler, herhangi bir kriz durumu olmadıkça genellikle kararsız ve şüpheli davranmaktadırlar. Karar verdiklerinde ise bu karar genellikle çok hızlı ve rasyonellikten uzak olmaktadır (Mehta ve Mahesvari, 2014).

Yukarıda ifade edilen eylemlerin hepsi, toksik liderler tarafından kasıtlı olarak yapılmaktadır. Toksik liderin davranışları takipçilerin işlerine, evlerine ve bazen yaşamlarına zarar vererek bunları kaybetme tehlikesi yaşatabilmektedir (Lipman - Blumen, 2005).

1.1.5. Ruh

Ruh kelimesinin kaynağı Latince spiritus kelimesinden gelir ve nefes anlamındadır. Geleneksel olarak yaşamak için gerekli olduğuna inanılan canlandırıcı güç veya yaşamsal öz anlamlarına gelmektedir. Dini ve felsefi bir terim olarak ruh, bireyin maddi olmayan tarafı öldükten sonra bireyin varlığını sürdüren bölümü olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 2000: 16). Türk Dil Kurumuna göre ruh, dinlerin ve dinci felsefelerin insanda ve vücutta ayrı bir varlık olarak kabul ettiği öz, tin ve can kuşu anlamına gelmektedir (TDK, t.y.-c). Fairholm’a

göre ise ruh, bir bireyi ve aynı zamanda bütün insanları yaşamda tutan, canlandırıcı ve soyut güçtür; insanın kendi özüyle derinlemesine ilişki kurma ve insan tabiatındaki gerçeklerin farkında olma durumudur. Ruh bireysel olarak veya insanlarla ilişkilerimizdeki davranışları yönlendirerek bireye kim olduğu hakkında fikir vermektedir (Fairholm, 1997).

Tasavvufi anlamda ruh ile ilgili X. yüzyılda yazılan İhvanı-ı Safa'da insan ve onun tabiatıyla ilgili olarak ileri sürülen üç görüş bulunmaktadır. Buna göre birincisi, insan et, kemik ve kan gibi maddi unsurlardan oluşturmaktadır. İkinci düalist görüşe göre, insan ruh ve vücuttan oluşan dual bir varlık biçiminde belirtilmektedir. Üçüncü ruhsal görüşe göre ise, vücut insan için bir kıyafet veya kılıftan öteye geçmemektedir. Onun gerçek yanını, yalnızca ruhu oluşturmaktadır (Filiz, 2001:105).

1.1.6. Ruhsallık

Günümüzde ruhsallık karşılığı olarak spiritüalizm kavramı çokça kullanılmaktadır. “Spiritualizm” Latince bir kelime olup “ruhçuluk” anlamında kullanılmaktadır. Türkçede tinselcilik olarak da adlandırılmaktadır (Kurtar, 2009). Bu bağlamda Krishnakumar ve Neck (2002), ruhsallığı diğer insanların gelişmelerinden mutlu olmak, onların başarılı olmaları için iyilikçi bir yaklaşımla sevgi, umut, cesaret ve ilham vermek, bunu yaparken de iyimserliğe bağlı olmak, ortak amaçlara hizmet etmek duygusu gözetmektir, biçiminde tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ruhsallık, bir yönü soyut bir yönü somut içeriklere sahip olan insanlardaki yaşama gücünü ortaya çıkararak onlarla bir bütün olmak üzere iyilikçi duygularla hareket etmek ve bu biçimde ortak payda oluşturmaktır (Zorluoğlu, 2019:131).

Moxley (2000), ruhsallığın temelini oluşturan dört temel kavram olduğunu söylemektedir. Bu kavramlar; akıl, beden, kalp ve ruhtur. İnsanın mutlu olabilmesi, kendine yetebilmesi, kendisi ile barışık olabilmesi ve işlerinde başarılı olabilmesi için bu dört unsurun birbiri ile uyumlu ve işbirliği içinde olması gerekmektedir. Gündüz (2014:19), ruhsallığın “içsel yolculuk” ve “ruhsal yolculuk” kavramları ile örtüştüğünü söylemektedir. Narayanasamy'e (1999: 118) göre ruhsallık kavramını bir tek otoritenin geliştireceği tanımla sınırlandırmak doğru değildir. Bireyin yorumuna açık olması nedeniyle bireyin ruhsallığı kendi içselleştirdiği biçimde tanımlaması gerekmektedir. Alan yazında yapılan ruhsallık tanımları Tablo 4'de belirtilmiştir (Kılıç, 2018: 28).

Tablo 4. Ruhsallık Tanımları

Tanımlar	Yazar/Yıl
Bireyin yaşam temeli veya ilkesi	Colliton, 1981
Gizli bir yolculuk	Mische, 1982
Radikal doğruları tecrübe etme	Legere, 1984
Yaşamdaki amaç ve verilen anlam	Legere, 1984
Sır, büyük güç, Tanrı veya evrenle bağlantı hissi veya yaşam ilişkisi	Granstrom,1985
Bireyin dünya ile ilgili inançları	Soeken ve Carson, 1987
Belli değerlere bağlılık	Covey, 1989
Düşünceleri ve hareketleri etkileyen unsur	Solomon ve Hunter, 2002
Her şeyle birlikte bir olma duygusu	Fain, 2005

Kaynak: (Kılıç, 2018).

Alan yazında bulunan tanımlar genel olarak incelendiğinde, ruhsallığı oluşturan esas unsurlar; içten gelen yaşama arzusu, ortak amaçlara bağlılık ve birlik olma gereksinimi, umut, iyimserlik, takım ruhunun geliştirilmesi, sevgiye duyulan bağlılık, yaşamda bir amaca ve anlama ulaşma arzusu ve içsel motivasyon biçiminde belirtilebilir.

Ruhsallık, dinsel bakış açısıyla o dinin dini kanıtlarına uygun olarak açıklanmaktadır. Dinden dine görüş ayrılığı yaşayan dinsel bakış açısı, birbirinden farklı görüşler karşılaştırıldığında tartışmaya en açık bakış açısı olarak dikkat çekmektedir. Varoluşçu bakış açısına sahip bireyler ise yaptıkları işte bir anlam arayışı içerisindedirler. “Bu işi neden yapıyorum, yaptığım işin anlamı benim için nedir, beni bu iş nereye götürür, örgütün ve benim var olmamızın bir sebebi var mı?” biçimindeki varoluşçu soruları üretmektedirler (Kılıç, 2018: 30). İş yerinin ruhsallığı, dini uygulamalarla örgütlenme anlamına gelmemektedir. Tanrı veya ilahiyat ile de ilgili değildir. İş yeri ruhsallığı, insanların sosyal ortamlarında ve onları besleyen yaptıkları anlamlı işle beslenen bir yaşamı ifade etmektedir (Ashmos ve Dunchon, 2000:139).

İşletmelerin ruhsallık yaklaşımı ile yönetilmesi başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu yaklaşıma sahip işletmelerden Fortune dergisinin sıralamasında ilk 100’e giren işletmeler arasında Xerox, Exxon Mobile, TDIndustries, Bank of Montre, Toro Company, Ford, Hewlett-Packard, Toyota ve Lancaster gibi önemli işletmelerin olduğu görülmektedir (Zorluoğlu, 2019:136).

1.1.7. Ruhsallık ve Din

Din temelinde ruhsallık; birçok insanın yaşamında yararlı, kıymetli dahası kritik bir boyutta olsa da ruhsallık algısı insani öze yönelik daha seküler bir tanımı ifade etmektedir (Fairholm, 1997:31). Dinde insanlar; herhangi bir dinin gereklerini yerine getirip cenneti kazanmak amacıyla dinsel öğretiler, ibadetler ve diğer uygulamalara başvurumaktadırlar. Ruhsallık ise bireyin kendisine ve çevresindekilere mutluluk getiren sevgi, merhamet, affetme, sabır, sorumluluk duygusu, memnuniyet, hoşgörü ve uyumluluk gibi insanın ruh özellikleri ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir (Dalai Lama, 1999:22). Bu yönden incelendiğinde, ruhsallık dinin bir gereği olarak görülmektedir. Ama ruhsallık için din gerekli olmamaktadır. Ruhsallık ve din arasındaki ortak noktayı oluşturan fedakârlık, başkalarının düşüncelerine saygıyı gerektirmektedir (Fry, 2003).

Fry (2003), ruhsallık ve dinin farkı konusundaki kafa karışıklığının en önemli nedenini ilk liderlik yaklaşımlarından çoğunun ruhsallığı içermemesine bağlamaktadır. Fry'a göre (2003), ruhsallık genellikle dinin bir parçası olsa da ruhsallığın bir anlamının olması için din şart değildir. Ruhsal liderlik yaklaşımları büyük dinlerdeki kuralları kapsamaktadır (Kriger ve Seng, 2005), ancak bu dinlerin diğer yönlerini açık bir biçimde kapsamamaktadır. Liderlik yaklaşımçıları taraftarı oldukları bir dine kapalı destek iması ile ilişkili tartışmalardan uzak durmak istemişlerdir (Yukl, 2018:350).

Ayrancı ve Semerciöz (2009:142) Türkiye'deki üst düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında ruhsallık, dindarlık ve ruhsal liderlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişler; ruhsallık ve dindarlık kavramlarının yöneticiler tarafından farklı kavramlar olarak algılandıklarını ortaya koymuşlardır. Ruhsallık ve dindarlığın, ruhsal liderliği oluşturan etkenlerden olmalarına karşın zayıf bir bağlantı göstermeleri oldukça dikkat çekicidir.

Gibson (2011:35) ruhsallığın dinden farklı olarak, dünyevi ve insancıl açıdan değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Vokey (2001:23) ise eğitim örgütlerinde ruhsallık konulu çalışmada ruhsallığın dine göre daha evrensel olduğunu belirtmektedir.

Giacalone ve Jurkiewicz, (2003: 517) ruhsallığın din için gerekli olduğu, ancak dinin ruhsallık için gerekli olmadığını söyleyerek ruhsallığın daha kapsamlı olduğuna değinmektedir.

Gündüz, (2014:20) yaptığı alan yazın taraması sonucunda ruhsallığın dini de kapsayan daha geniş bir kavram olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.1.8.Ruhsal Liderlik Kavramı

Günümüzde kültürler ve küreselleşmiş pazarlarda sürekli değişim ve kaosla karşı karşıya kalan liderlerin; tedarikçiler, müşteriler, devlet ve sanayi düzenleyicileri gibi geniş bir yelpazedeki paydaşlarla etkileşime girme zorunluluğu bulunmaktadır (Fry ve Egel 2017:1). İnsanın karşı karşıya kaldığı kapitalist yaşam biçimi ve rekabetçi iş ortamı, onların ruhsal bakımdan zarar görmelerine neden olmaktadır. Bu durum insanların yaşamlarını anlamlandırmak amacıyla ruhsal liderliğe ve ruhsallığa yönelmeleri sonucunu doğurmaktadır (Baykal, 2018:11).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, insanların temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra bu ihtiyaçlarından daha üst düzey ihtiyaçlarının karşılanması için gayret içerisinde olduğunu belirtmektedir. Maslow konuyla ilgili verdiği örnekte günlük olarak beslenme gereksinimini karşılayan ancak kendini güvende hissetmeyen, tehdit altında hisseden bir bireyin, kitap okuyarak dünyaya bakış açısını geliştiremeyeceğini söylemektedir (Maslow, 1943: 370).

Günümüzde de birçok temel gereksinimini sağlamış olan bireyler yalnızca maddi ödüller ile tatmin olamamaya başlamışlar, daha farklı ruhsal beklentiler içine girmişlerdir. Çünkü sürekli maddi kazançlar kazanan bireylerin açgözlü bir canavara dönüşebildikleri görülmüştür. Ruhsal beklentiler ise işgörenlerin yaptıkları işler nedeniyle takdir edilmeleri ve yaptıkları işten haz almalarıdır. Ruhsal liderin amacı, farklılıklara açık bir işletme oluşturarak bireylere aidiyet duygusunu kazandırma ve onları takdir ederek daha verimli çalışmalarını sağlamaktır (Fry, 2003: 694-695). Yale Üniversitesinde yapılan bir çalışma, ruhsal durumun bireylerin iş performansına hemen yansıdığını, iyi duyguların paylaşımcılığı, işbirlikçi çalışmayı artırdığını göstermiştir (Bridge, 2003:160).

Ruhsal liderliğin çıkış noktası olarak psikolojik problemler, manevi boşluk, yalnızlık, bunalımlar, izolasyon, anlamsızlık, vahşi kapitalizm, ego merkezlilik, kaos ve belirsizlik olarak belirtilmektedir. Ruhsal liderliğin amacı anlamlı, derin, içten, samimi, alçakgönüllü, sade, sevgi dolu, şefkatli olmak olarak açıklanmaktadır (Aktaş, 2011).

Ruhsal lider davranışları olarak evreni ve kendini okumak, derinleşerek kendini keşfetmek, ibadet etmek, evrendeki amacını bulmak, dua etmek, tefekkür etmek, evreni keşfetmek ve işgörenlerin manevi ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlamak olarak açıklanmaktadır (Aktaş 2011).

Ruhsal liderlerin yetkinlikler ve değerleri ise tevazu, kendini aşma, duruluk, sevgi, aşkınlık, içtenlik, varlıkla uyum, sıfır olma, ruhsal duyarlılık, herkesle diyalog, içtenlik, derinlik, kalple iletişim ve hoşgörü gibi insanın gönlüne hitap eden yetkinlik ve değerleri kapsamaktadır (Aktaş, 2011).

Fairholm'a göre ruhsal liderlik, metafizik, felsefe ve din gibi farklı alandan kavramı bir arada toplamakta ve değer temelli dönüşümcü liderlikle yakından ilgili bulunmaktadır (Fairholm, 1996).

Ruhsal lider ise insan gelişimine önem veren, yönetim felsefesini ahlaki değerler üzerine oturtmuş, işgörenleri değerli gören, işgörenlerdeki yaşama gücünü ortaya çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına cevap arayan, hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen ve işgörenlerinin gelişimi için çaba gösteren bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu liderler; her sorunun nedenini ilk önce kendilerinde aramakta, daha sonra dış etkenlere yönelmektedirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 746).

Ruhsal liderlik, “bireye görev ve aidiyet duygusu kazandıran, onun kendisi ve diğerlerini içten motive etmesini sağlayan değer, tutum ve davranışları bir araya getiren bir süreç” olarak ifade edilmektedir (Fry, 2003: 711). Ruhsal liderlik, etkili temel örgütsel değerler ve ruhsal ilkelere dayanan moral ve otantik değerlere yönelen, gelişmeye ve işgörenleri güçlendirmeye hizmet eden liderlik olarak tanımlanmıştır (Ferguson ve Milliman, 2008:445).

Ruhsal liderliğin tanımı farklı araştırmacılar tarafından farklı kavramlar etrafında toplanmıştır:

Fairholm'a göre (1996), insanların ruhsallık boyutuna ilişkin liderlik modelidir.

Ashmos ve Duchon'a göre (2000:135), dini liderliği de kapsayan geniş çaplı bir yönetim modelidir.

Fleming'e göre (2004), dünya temelinde yapılandırılmış bir yönetim tarzıdır.

Benefiel'e göre (2005:724), örgütlerde etik davranış, iş tatmini, örgütsel adanmışlık, rekabet üstünlüğü ve verimlilik sağlamada etkin olarak görülmektedir.

Reave'e göre (2005), liderin ruh bütünlüğünü, işgörenleri önemsemesini vurgulayan bir kavramdır.

Jablonski'e göre (2005), gizli ruhsal bütünlüktür.

Gündüz (2017), ise ruhsal liderliği; "bireylerin ruhsal olarak yaşama tutunabildikleri hissine sahip olabilmeleri için gerekli olan tüm değer, davranış ve tutumları onlara benimsetmek, onları içsel olarak motive edebilmek için gerekli ortamı yaratabilmektir" biçiminde tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tüm tanımlar değerlendirilerek ve Fry'ın tanımından hareketle ruhsal liderlik tanımı şu biçimde yapılabilir; bireyin aidiyet duygusuna sahip olabilmesi için ihtiyaç duyulan tüm değer, tutum ve davranışları sağlayan bir süreçtir.

Fry (2003:89) ruhsal liderliğin, iki temel unsuru olarak; benliğin aşılması, anlam ve kader duygusunun gelişmesi ve bireyin eylem ve davranışlarının ekonomik yararları ve kendini gerçekleştirmeden de daha ileri bir değeri ve anlamı olduğu biçiminde ortaya koymaktadır.

Ruhsal liderliğin kaynağı, içsel bir yaşam veya bireysel uygulamalardan oluşmaktadır. İçsel yaşam, bireylerin kim olduklarının, ne yaptıklarının ve yaptıkları katkıların temel anlamı hakkında sahip oldukları duyguya yoğunlaşmaktadır. Ruhsal liderlikte içsel yaşam, başkalarını sevmeyi ve onlara hizmet etmeyi ümit eden bir güç arayışı şeklinde olmaktadır. Bireysel uygulamalar ise meditasyon, dua, dini uygulamalar, yoga, günlük tutma, doğada yürüyüş ve empati odalarını kapsamaktadır (Fry ve Kriger, 2009: 1680; Fry ve Nisiewicz, 2013:58).

Ruhsallığa değer veren bir işletme şu özelliklere sahiptir (Cheng ve Yang, 2012):

1. Örgütün vizyonları ve hedefleri işgörenler için içsel bir anlam taşır,
2. İşgörenin gelişimini vurgular, güvenin ve dürüstlüğün kültürel değerlerini vurgular, İşgörenlerin güçlendirilmesini sağlar,

3. İşgörenlere fikirlerini ifade etme fırsatı verir.

Yapılan çalışmalar ruhsal liderliğin çeşitli olumlu sonuçlarının olduğunu ortaya koymaktadır. Ruhsal liderlik, bireylerarası ve bireyler vasıtasıyla dürüstlük ve güveni artırmaktadır (Krishnakumar ve Neck, 2012: 153). Ruhsal lider, işgörenlerini etkileyerek güdülenmelerini sağlamaktadır (Fry ve Egel 2017:71). Ruhsal liderlik, örgütte mutlu bir çalışma ortamı oluşturarak iş doyumunu artırmaktadır (Burack 1999: 180). Ruhsal lider, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasında kilit bir etken olarak görülmektedir (Fry,2003: 694). Takipçiler ile liderin arasındaki ilişkinin başarısının izlenmesi, rol model alınarak güçlenme isteği, örgütte ayrılmama isteği, liderin vizyon ve misyonuna uyan hareketleri göstererek liderin ve örgütün desteklerini almak gibi gerekçelerle ruhsal liderlik onu takip edenler için önem ifade etmektedir (Kouzes ve Posner, 1992).

İşletmede, bireylerin iç ve dış dengeyi nasıl sağlayabilecekleri önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Varoluşçu felsefenin temel öğeleri; beden (fiziksel), zihin (mantıksal / akılcı düşünce), kalp (duygular) ve ruh, bir masanın dört köşesi gibi düşünülmektedir. Eğer masanın bir köşesi eksikse masa düşme tehlikesi içinde olacaktır (Moxley, 2000). Geleneksel liderlik yaklaşımları, işgörenlerin bu çeşitlilikteki denge ihtiyaçlarını karşılamak için artık yeterli olamamaktadır. Ruhsal liderlik teorisi zamanın ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yöneticilerin daha çok dikkatini çekmektedir (Cheng ve Yang, 2012).

Ruhsal liderlik, örgütsel dönüşüme ulaşmak amacıyla işgörenlerin iç motivasyonlarını kullanarak bir öğrenen kuruluşun kurulmasını ifade etmektedir. Ruhsal liderliğin amacı, örgütsel vizyon ve değerlerle ilgili bir fikir birliği oluşturmak ve böylece kurumun kararlılığını ve performansını artırmak için bireylerin ve takımların stratejilerini ve yetkilerini kullanmaktır. Ruhsal liderlik; liderlerin tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını bir araya getirerek, işgörenlerin iç motivasyonunu teşvik ederek ve işgörenlerin işlerinin misyon ve anlamını fark etmelerine, fark yaratabileceklerini ve anlaşılacaklarını hissetmelerini sağlayarak örgütsel performansı artırmaktadır (Fry, Vitucci ve Cedillo, 2005).

Çalışmalar, ruhsal değerler ile uygulamalar arasında açık bir tutarlılık olduğunu ve liderlik etkinliğini ve uzun ömürlü olarak dürüstlük ve alçakgönüllülük gibi ruhsal idealler olarak kabul edilen değerlerin, liderlik başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu durum, işyerinde ruhsal ihtiyaçların karşılanmasının, insan sağlığını ve

psikolojik iyi oluşunu olumlu yönde etkilediğini ve hem işyerinde hem de ruhsal liderlik için temel oluşturduğunu göstermektedir (Fry ve Egel, 2017).

Ruhsal liderlik, ruhsallığın işyerinin geniş alanı içinde ortaya çıkan bir paradigması olarak görülebilir. Birey, yetkilendirilmiş takım ve örgüt düzeylerinde vizyon ve değer uyumu yaratmak için gerekli görülmekte ve hem dini hem de laik organizasyonlarda uygulanabilmektedir. Ruhsal liderlik, işgörenleri, üstün bir vizyondaki umut / inançla motive ederek onlara ilham vermekte ve arama ve üyelik yoluyla ruhsal iyilik halinin evrensel ihtiyaçlarını karşılamak için özgecil değerlere dayanan bir işletme kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Fry ve Egel, 2017).

Alan yazında ruhsal liderlikle ilgili yapılan taramalarda çıkan sonuçlar Tablo 5'te özetlenmektedir (Gündüz, 2014: 47):

Tablo 5. Ruhsal Liderlikle İlgili Benzer Kavramlar

Ruhsal Liderliğe Alan Yazında Verilen Diğer Adlar	Alan Yazında Yazarlar Tarafından Yapılan Diğer Anahtar Sözcükler
Ruhsal-temelli liderlik	Değerler ve ruhsallık
Ruhsal sermaye	Din ve ruhsallık
Laik ruhsal sermaye	Yönetim ve ruhsallık
İşyeri ruhsallığı	Ruhsal ihtiyaçlar
Ruhlu liderlik	İşletme ve ruhsallık
Hassas liderlik	Kültür ve ruhsallık
İşyerinde ruhsallık	İş ahlakı
Ruhsal işyeri	İnanç
Örgütsel ruhsallık	

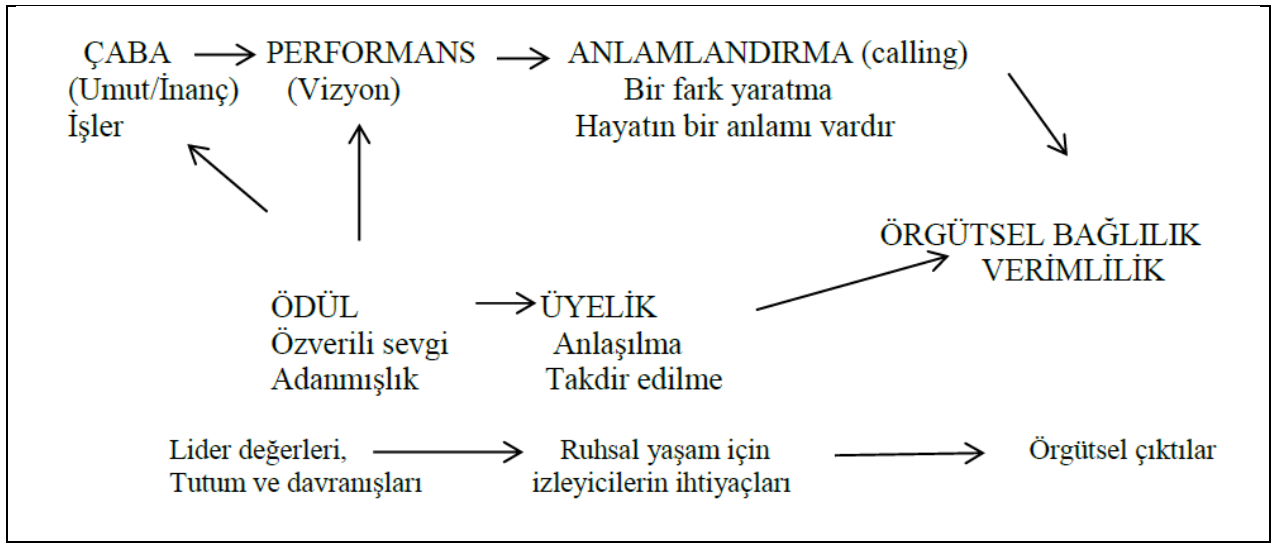
Kaynak: (Gündüz, 2014:47).

Ruhsal liderlik ile ilgili ruhsal sermaye, işyeri ruhsallığı, işyerinde ruhsallık ve ruhsal işyeri gibi benzer kavramlar olduğu söylenebilir.

1.1.9. Fry'nin Nedensel Ruhsal Liderlik Modeli

Bu çalışmada Fry'nin nedensel ruhsal liderlik modeli araştırmanın temel konusu olması dolayısı ile bu model tanıtılmıştır.

Fry'n tanımına göre ruhsal liderlik “bireylerin ruhsal olarak yaşama tutunabildikleri algısına sahip olabilmek için gerekli olan tüm değer, tutum ve davranışları onlara benimsetmek ve onları içsel olarak motive edebilmektir” (Fry, 2003:711). İşyerinde ruhsal olarak yaşama bağlanabilmek için ruhsal liderin önemine vurgu yaparak teoriyi açıklayan Fry'a göre lider ve takipçinin her ikisi için gerekli olan ruhsal varoluştur (Spiritual survival). Ruhsal liderin varoluş nedeni bu ruhsallığa dokunuşlar yapmaktır. Ruhsal liderin asıl görevi işyeri ruhsallığını sağlamaktır ve alan yazında işyeri ruhsallığı ile ruhsal liderlik kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilir (Fry, 2003:694).



Şekil 2. Ruhsal Liderlik Modellemesi (Fry, 2003:695).

Fry, ruhsal liderlik teorisini modelinde ruhsal liderlik süreci olarak üç aşamada açıklamaktadır (Şekil 2). Bu aşamalar sırası ile ruhsal liderlik değerleri, tutum ve davranışları, ruhsal yaşam ihtiyaçları ve örgütsel çıktılar olarak belirtilmektedir. Birinci aşamada ruhsal liderin üç özelliği bulunmaktadır. Bunlar: Vizyon, umut/inanç ve özverili sevgidir. İnsanlar yaşamlarında ve işyerlerinde bir anlam ararken ruhsal liderde bu özelliklerin eksik olması durumu bireylerde ruhsal varoluş gayesini anlamsızlaştırabilmektedir (Fry, 2003:720). İkinci aşamada istenen ise üyelik ve anlamlandırma gibi ruhsal yaşam ihtiyaçlarının, işgörenin iyi olmasını sağlayabilmektir. Üçüncü ve son aşamada da işgörenlerin örgütsel bağlılığını ve verimliliğini en üst düzeye çıkarabilmektir (Fry, 2003:695).

Fry'n nedensel ruhsal liderlik teorisinin ruhsal liderlik değerleri, tutum ve davranışları boyutlarını oluşturulan üç özellik şu biçimde ifade edilmektedir (Fry, 2003:711-714):

Vizyon: İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği rotayı, takipçilerin ve liderin bu rotaya ulaşmak isteme nedenlerini açıklayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Vizyonun öne çıkan işlevleri ise değişimin yönünü ortaya koyması, detaylı kararın basite indirilmesi, farklı bireylerin eylemlerinin hızlı ve etkin bir biçimde koordine edilmesi biçiminde açıklanabilmektedir.

Umut ve İnanç: İşletmenin vizyona ulaşmasında en etkili kaynak umut ve inançtır. Vizyona ulaşma sonucunda başarılı olma ile bir ödül kazanılacağı biçiminde bir umudu ve inancı açıklamaktadır. Bu boyutta ruhsal liderlerin sahip olduğu özellikler; sebatkar olmak, mukavemet, olması gerekeni yapmak, amaçları esnek tutmak, mükemmeliyetçilik ve ödül beklentisidir.

Özverili Sevgi: Ruhsal liderin takipçilerini ve kendini takdir ve ödül ile etkileyerek uyum, bütünlük ve ruhsal anlamda iyi olma duygusu geliştirmesidir. Bu boyutta ruhsal liderlerin sahip olduğu özellikler; sadık ve güvenilir olmak, kabullenici ve bağışlayıcı olmak, ağırbaşlı olmak, dürüst olmak, cesur olmak, kibar olmak, alçak gönüllü olmak, sabırlı olmak ve şefkatli olmak biçiminde ifade edilmiştir. Ruhsal liderliğin bu üç boyutu sonucunda işgörenler, işletmesine karşı bir anlamlandırma duygusuyla üyelik duygusu geliştirirler.

Anlamlandırma: Bireylerin diğer insanlara hizmet vererek yaşamında bir anlam ve fark oluşturması olarak ifade edilmektedir. Anlamlandırma kavramı bir profesyonelin özelliklerini belirtmektedir. Liderlerin işletmede anlamlandırma duygusunu sağlayabilmesi için işgörenlerin belirlenen hedeflere katılmalarını sağlaması gerekmektedir.

Üyelik: İşgörenlerin ruhsal yaşam ihtiyaçları için yardımcı olan ruhsal lider, etkileşim sonucunda özverili sevgi ile çalışan işgörenler üzerinde bir takım üyesi duygusu oluşturmaktadır.

Fry'a göre ruhsal liderin yaptığı iş, kendilerini ve diğer bireyleri motive edecek değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek, anlam ve aidiyet yoluyla ruhsal bir yaşam biçimi oluşturmaktır. Bunun için yapılması gerekenler (Malone ve Fry, 2003; Fry, 2003):

1. Liderlerin ve takipçilerin bir tür anlam duygusu yaşamaları ve bunun yaşamlarında değişiklik oluşturup anlam kazandıracaklarını düşünmeleri için bir vizyon oluşturulması,
2. Özverili sevgi değerleri üzerine kurulmuş sosyal kültür oluşturarak liderlerin ve takipçilerin hem kendilerinin aidiyet duygusu yaşamaları, hem de anlaşılıp takdir edildiklerini hissetmeleri ve bunları diğer insanlara yaşatmalarınıdır.

Fry (2003) ruhsal liderlik teorisini ve modelini ortaya koyarken ve kavramsallaştırırken etkili olan teorileri şu şekilde sıralar (Doherty, 2011:22):

1. Yol- Amaç Teorisi: Görevleri takipçilerin nitelikleri ile birleştirir.
2. Karizmatik liderlik: Lider rol modeldir, takipçiler onu taklit eder.
3. İşlemsel ve dönüşümsel liderlik: Bu kuramların içsel ve dışsal ödüllere yaklaşımı ruhsal liderlikten farklıdır.
4. Hizmetkar liderlik: Liderin takipçilerine hizmet etme isteği öne çıkmaktadır.

Yukarıda sıralanan liderlik teorilerinin ruhsal liderlikte etkili olmasını gerektiren temel noktanın liderin birinci önceliğinin takipçiler olduğu olarak ifade edilebilir.

1.1.10. Ruhsal Liderlik ile Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki İlişki

Uluslararası alan yazı taraması sonucu ruhsal liderlik ve hizmet inovasyon davranışı kavramlarının birlikte incelendiği bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak hizmet inovasyon davranışı ile birebir ilişkili olan performans, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlara ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Fry ve Matterly (2006) ruhsal liderlik ve verimlilik ilişkisi konulu çalışmada, çalışanların ruhsal ihtiyaçları karşılandığında ve örgütün vizyon ve değerleriyle örtüştüğünde işletmelerin daha yüksek oranlarda örgütsel bağlılık, üretim ve müşteri memnuniyetine ulaştığı sonucuna varmışlardır. Çalışma sonucunda ulaşılan müşteri memnuniyeti ve verimliliğin dolayısıyla işletmenin hizmet inovasyon davranışını da artıracığı değerlendirilmektedir.

Fry, Nisiewicz ve Vitucci (2007), örgütsel dönüşümün ruhsal liderlik felsefesiyle nasıl başarılabilirliğini Teksas Polis Teşkilatı üzerinde yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır. Yüksek performans beklentisi ve değişimden dolayı ortaya çıkan etkili liderlik ve yönetim

stratejileri ihtiyacının kanunların uygulanmasında, sorumlu olan örgütlerde hissedildiğinden yola çıkan çalışma “liderlik, denetim ve yönetim eğitimlerinin maliyetsiz olamayacağını, bunun alternatifi, yani polis kaynaklarının verimsiz kullanılmasının çok daha ağır bedellerinin olacağı” şeklinde sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuç da göstermektedir ki etkili ruhsal liderlik yüksek performansı yani hizmet inovasyon davranışını ortaya çıkarmaktadır.

Ferguson ve Milliman (2008), ruhsallık niteliklerine sahip liderliğin değerlendirildiği çalışmada vizyon, özverili sevgi ve umut/inanç kavramlarından oluşan döngünün, daha mutlu, huzurlu ve çevresiyle barışık bireyler sağladığı ve çağrı ve aidiyet duygularıyla bu bireylerin, çalıştıkları örgütlerde bir işi “neye mal olursa olsun yapmak” anlayışıyla sonuna kadar takip ettikleri anlaşılmıştır. Bu döngünün yerleştirildiği örgütlerde, doğal olarak, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve sürekli gelişim gibi getiriler elde edilebileceği sonucuna varmışlardır. Ruhsal liderliğin olumlu çıktılarının performansla birebir ilgili hizmet inovasyon davranışını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Yapılan alan yazın taramasında Türkiye’de ruhsal liderlik ve hizmet inovasyon davranışı kavramlarını birlikte incelemiş olan bir çalışma bulunmamakla birlikte hizmet inovasyon davranışının performans boyutuna ilişkin bilgilerin yer aldığı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Akıncı ve Ekşi (2017), öğretmenlerin yönetici ruhsal liderlik algısının, öğretmen liderliğini ve öz yetkinliğini açıklamadaki rolünü test etmek amacıyla yaptıkları çalışmada, ruhsal liderlik algısının öğretmen öz-yetkinliğindeki değişkenliğin % 8’ini ve öğretmen liderliği davranışlarını sergileme düzeylerindeki değişkenliğin ise % 24’ünü açıkladığını tespit etmişlerdir. Bozkuş ve Gündüz (2016), Eskişehir ilindeki ilk ve ortaöğretim okullarındaki okul müdürlerinin ruhsal liderliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisini incelemişlerdir. Söz konusu çalışmada ruhsal liderlikle örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmalar ruhsal liderlik ile hizmet inovasyonun göstergesi olan performans arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Ayrıca hizmet inovasyon davranışı ile ruhsal liderliğin boyutlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı çalışmada Karadal ve Merdan, (2018:9), Kırıkkale, Nevşehir ve Kırşehir illerinde kafe sektöründe hizmet inovasyon davranışının geliştirilmesinde kültürel ve sosyal sermayenin rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda bireyleri ve toplumu bir arada tutan manevi zenginliğin ifadesi olan kültürel sermayenin ve bu manevi zenginliği sürekli kurulan sosyal

ilişkilerle sürdürülmesini mümkün kılan sosyal sermayenin hizmet inovasyon davranışıyla pozitif ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.1.11. Ruhsal Liderlik ile İlgili Yapılmış Diğer Çalışmalar

Ruhsal liderlikle ilgili yapılan alan yazın taramasında, kavramın daha çok yurt içi çalışmalarında eğitim örgütlerinde, yurt dışı çalışmalarında ise kamu ağırlıklı kurumlarda ele alındığı tespit edilmiştir. Yazında özellikle yurt içinde okulların, yurt dışı çalışmalarında ise polis, ordu gibi güvenlik kurumlarının incelendiği görülmektedir. Okullarda öğretmenler üzerine yurt içi yazında Karadağ (2009), ruhsal liderlik ve örgüt kültürü: yapısal eşitlik modeli başlıklı çalışmada ruhsal liderliğin katılım alt boyutunun performansı büyük oranda; buna karşın performansın okul kültürünü orta seviyede etkilediğini ortaya koymuştur. Ruhsal liderlik ve hizmet inovasyonun göstergesi olan performans arasındaki yüksek ilişki ortaya koyulmuştur.

Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır (2011) ruhsal liderlik olgusunu, öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişki bağlamında ele almışlardır. Öğretmenlerin motivasyonları ile ruhsal liderlik algıları arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmaya göre öğretmenlerin ruhsal liderlik algı düzeyleri arttıkça motivasyonları da artmaktadır. Motivasyonları artan bireylerin performanslarının da artacağı düşünüldüğünde hizmet inovasyon davranışına motivasyonun pozitif etki yapacağı değerlendirilmektedir.

Çimen (2016) ise devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Katılımcıların ruhsal liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, Türkiye’de ruhsal liderlik üzerinde yapılmış çalışmaların sayısı da giderek artmaktadır. Aydın ve Ceylan (2009), metal işleri işgörenleri üzerinde ruhsal liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesini etkileyip etkilemediğini araştıran bu çalışmanın sonucuna göre metal endüstrisindeki örgütsel öğrenme kapasitesiyle ruhsal liderlik arasında düşük düzeyde pozitif ilişki bulmuşlardır.

Dağlı ve Ardıç (2014), Diyarbakır ilindeki ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere göre ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışma, ortaokullarda

görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algılarının çeşitli değişkenlere göre anlamlı olduğunu ortaya çıkartmıştır.

Gündüz (2017), Marmara Bölgesindeki gıda, bilişim, sigortacılık ve inşaat sektöründe yaptığı çalışmada ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve duygusal zekânın aracılık rolünü araştırmıştır. Söz konusu çalışmada ruhsal liderliğin örgütsel sinizmi azaltıcı bir rol oynadığı belirlenirken, aracı değişken olarak duygusal zekânın, ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasında aracı rolü oynadığı sonucuna varılmıştır.

Yurt dışı yazında ise değişik sektörlerde liderliğe yönelik çalışmaların sayısı artarken, ruhsal liderlik kavramının uygulamasına ilişkin Fairholm (1996), liderlerin ruhsal yönüyle örgütü etkileme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı çalışma ile ruhsal liderlik hakkında ilk çalışmalardan birini yapmıştır. Bu çalışmada katılımcılara konuyla ilgili anketler uygulanmıştır. Bu anketlerden elde edilen sonuçlara göre katılımcıların % 85'i liderlerin ruhsal yönünün örgütü etkilemek için önemli olduğunu vurgulamıştır.

Fry, Vitucci ve Cedillo (2005), ruhsal liderliğin orduda uygulanması üzerinde durarak, kurumsal dönüşüm üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, adanmışlık ve vizyon duyguları içerisinde umut/inanç kavramına sahip işgörenlerin daha yüksek çağrı ve aidiyet hissini taşıdıklarını, kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ve çalışma birimlerini daha üretken olarak tanımladıklarını ortaya koymuştur.

Fry, Hanna, Noel ve Walumba (2011) ise ruhsal liderlik ile ruhsal sağlık arasındaki ilişkiyi ve askeri liderlerden oluşan örnekleme ruhsal liderliğin örgütsel sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaları işgörenlerin refahı, örgütsel sosyal sorumluluk ve işgörenler arasındaki dengeyi vurgulayan işyeri ruhsallığı, ruhsal liderlik ve iş modelleri kavramlarını bir araya getirmiştir.

Chen ve Yang (2011), finans ve pazarlama sektöründeki işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarına ruhsal liderliğin etkisini pozitif olarak bulmuşlardır.

Gotsis ve Grimany (2017), ruhsal refahın bileşenleri olarak çağrının ve üyeliğin, işgörenlerin hem adanmışlık hem de aidiyet konusundaki deneyimlerini güçlendireceğini, böylece katılım algılarını etkileyerek çok seviyeli faydalı sonuçlara yol açacağını savunurlar.

Ali ve Zaky (2018), ruhani değerlerin ve ruhsal uygulamaların liderlik etkinliği üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışma bulguları, ruhsal değerlerin ve manevi uygulamaların liderlik etkinliği üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Söz konusu çalışmalar 21. yüzyılda ruhsal liderliğin güçlü ve cesur bir yenilikçi yönetim paradigması olarak ortaya çıkma potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir (Fry, Latham, Clinebell ve Krahnke, 2017:22-23).

Yukarıdaki çalışmalarda da görüldüğü üzere ruhsal liderlik işletme içerisinde çok sayıda farklı değişkenlerle karşılaştırılarak incelenmiştir. Genel olarak da ruhsal liderliğin işletme içerisinde işgörenlerin performansını artırıcı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin değerlerini benimsemek ve onları motive etmek işletme verimliliği açısından büyük önem arz etmekte ve hizmet inovasyonunu da aynı oranda artırıcı sonuçlar doğurmaktadır.

1.2.Takım Uyumunu

Çalışmanın bu kısmında takım uyumu kavramının açıklanması yapılarak, takım uyumunu belirleyen etkenlerden bahsedilmektedir. Sonrasında takım uyumu ile ilişkili liderlik, üretkenlik ve yenilikçilik kavramları irdelenmektedir. Takım çalışmasında dijital araçların önemi ortaya konulduktan sonra takım uyumu ile ilgili alan yazında yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

1.2.1.Takım Uyumunu Kavramı

Takım, insanların işbirliği ihtiyacından doğmaktadır. İnsanlar kendi güçlerinin üstündeki amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği yapmaktadırlar. Takım, birbirleri ile iyi ilişkiler kuran bir işi yapmada en usta bireylerin bir araya gelmesi, yöneticilerini kendilerinin seçmesi ve birlikte uyum içinde çalışmasını ifade etmektedir (Kocabaş ve Gökbaş, 2003). Armstrong

(2016: 66), ortak bir amacı yerine getirmek için birlikte çalışan, birbirini tamamlayıcı yeteneklere sahip bireylerden oluşan bir grubu takım olarak tanımlamıştır. Donnellon (1998), takımı “kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelmesi zorunlu bir insanlar grubu” olarak tanımlamaktadır. Takımlar bir yandan küçük bir örgüt gibi düşünülebilir. Örgütün yapısını oluşturan unsurlar takımlarda da bulunmaktadır. Diğer bir deyişle takımın girdileri, işletme süreci, çıktıları ve üzerinde etkili olan bir çevresi vardır. Bir takımın başarıya ulaşması için çevresi oldukça etkili bir rol üstlenmektedir. Çevresinden olumsuz geri dönütler alan takım başarısız olmaya mahkûmdur. Çevresi ile iyi ilişkiler kurabilen bir takımın ise performansının artacağı unutulmamalıdır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2008).

Takım oluşturmanın temelindeki düşünce performansından işleyişine ve yapısına olduğu kadar üyelerinin kişilikleri ile de ilişkisi bulunmaktadır. Eğer bir takım iyi işlemiyorsa onun rol, statü, güç, zevk ve iletişim yapıları incelenmesi gerekmektedir. Kararların nasıl alındığı ve rollerin ne ölçüde yerine getirildiği gözden geçirilmesi de gerekmektedir (Kocabaş ve Gökbaş, 2003).

Takımlarda insanların sınırlanmış farklı yeteneklerinden yararlanılmaktadır. Bireyler farklı fakat sınırlanmış kavrama ve düşünme yeteneklerini takım aracılığı ile bütünleştirerek bireysel yetenek ve güçlerinin üzerindeki amaçlarını gerçekleştirmektedirler (Kocabaş ve Gökbaş, 2003). Dolayısıyla insanlar işletme içerisinde çok farklı birimlerde ve uzmanlık alanlarında takım halinde çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Takım çalışması, yönetim ve işgörenlerin iş yöntem ve süreçlerini devamlı bir biçimde geliştirerek işletme amaç ve faaliyetlerini belirlemek için birlikte çalışma biçiminde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçlerine odaklandığı, takım üyelerinin katılımlarını teşvik eden ve önemseyen hava oluşturmak için hareket eden bir çabayı ifade etmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Takım çalışması sırasında bilginin paylaşılması onun verimli kullanılmasını sağlamaktadır. İşletmelerde sıkça görülen takım çalışmalarında üyelerinin uyumu ve verimli sonuçlar elde etmeleri üyelerinin bilgi düzeylerinin aynı seviyelere getirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle takım olarak öğrenme takım üyelerine yeni beceri ve bilgiler kazandırmaktadır (Karahana, 2008).

Kocabaş ve Gökbaşı, (2003) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre:

1. İşgörenler takım çalışması konusunda hizmet içi eğitim almalılar,
2. Kalitenin artırılması ve toplam kalite yönetimi anlayışının yerleştirilmesi için takım çalışması kurumlarda ön plana çıkarılmalıdır,
3. Etkili bir takım çalışması için işletmelerde demokratik bir ortam olmalıdır,
4. Verimli bir takım çalışması için esnek bir yönetim sistemi gerekir,
5. İşgörenler takım başarısına nasıl katkı sağlayacaklarının farkına vardırılmalı ve gayretlerin takdir edileceğini bilmelidir,

İşletmelerde takım çalışmasının çok sayıda bileşenleri bulunmaktadır. Bunlar içerisinde en önemlisi takım uyumudur.

Takım uyumu işletmelerin geçen elli yıl içerisinde batıdaki "fordist" yaklaşımının etkisini ortadan kaldırmaya yönelik pasifik ülkeleri ve Japonyada ortaya çıkan katılımcı olan yeni akıma geçiş eğilimidir. Değişim konusunda girşilen bu eğilim, fikirler, reçeteler ve inançlarla doludur. Günümüzde işletmelerde nicel ve nitel bakımdan üretimde düşüklük yaşanmakta, işgörenler moralsiz ve verimsiz çalışmakta işgörenler arasında da sorun yaşanmaktadır. Bu durumda işletme yöneticileri takım uyumu gibi yeni bir teknik arama çabasına girmektedirler (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Bu çalışmanın temel konularından biri olan "Takım Uyumunu" (team cohesion); alan yazında takım birlikteliği, takım sargınlığı, takım bütünlüğü ve takım dayanışması ile özdeş bir kavram olarak çıkmaktadır. Bu kavramların tümü, belli bir hedefe yönelen takımı bir arada tutan yapışıklığı veya birlikteliği, bağlılığı ifade etmektedir (Tatar, 2009:38). Takım uyumu ilk olarak Festinger, Schachter ve Back (1950) tarafından takım üyelerini bir araya getiren çekim gücü olarak tanımlanırken, Carron (1982) ise takım uyumunu, işgörenin bir işletmenin başarısına katkıda bulunmak ve ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yaptığı dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır (Xie, 2016:461). State-Davey, (2009) de takım uyumunu takımları birbirine bağlayan jel olarak tanımlamaktadır (Aktaran Bayraktar, 2017:3).

Takımlar; performansı önceleyen çok farklı sinerji, beceri, zaman yönetimi, iletişim, deneyim ve kaynakların kullanımının gerekli olduğu durumlarda bireysel performans gösteren işgörenlerden çok daha üstün bir performans göstermektedirler (İlhan ve İnce, 2015:147). Takımlar, sergiledikleri performans bakımından birbirlerine bağımlı olmayan üyelerden oluşur. Uyum kavramı takım içerisinde uzun bir süre bulunmak olarak tanımlanabilirken hem de bir takımın birlikte başarı kazanma yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Bu farklı bakış açıları, liderlerin takımda uyum oluşturmak için ne yapması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır (Taylor ve Wilson, 2005: 171-179). Uyum ile ilgili daha sonra çağdaş uyum tanımları yapılsa da genel olarak üyelerinin birbirlerini ve takımı çekici bulma derecesi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Kocaekşi ve Koruç, 2012).

Takım uyumu takımda yapılan ortak faaliyetler birbirini benimseyen ve hoşgörü içinde olan üyelerin uyumunu ortaya çıkarmaktadır. Takım uyumunun olduğu yerde istenmeyen çatışmalar azalmaktadır. Takımlarda uyum takımın amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Takım uyumu, herkesin her şeyi kabul etmesi veya sineye çekmesi değil, takım üyelerinin birbirini tamamlaması anlamına gelmektedir. Bu tamamlama daha çok evli çiftlerde görülen, herkesin birbirinden memnun olduğu ve kendini rahat hissettiği adeta birimiz hepimiz yaklaşımını çağrıştırmaktadır (Ertürk, 2007).

Bireysel yapıları nasıl olursa olsun insanları harekete geçirecek, onları motive edecek etkenler gerekmektedir. Takım çalışması içinde üç ortak etkenin olduğu belirlenmiştir. Bu etkenler; başarıma isteği, başkalarını etkileyebilme beklentisi ve bağlılık duygusudur. Uyumlu bir takım çalışması; üyelerinin birbirleri ile uyumlu çalışmasını, üyelerinin başarısını, üyelerin birbirini tamamlamasını ve birlikte çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirebilmeleri anlamında son derece etkili olmaktadır. Uyumlu takım kendini kaliteli ürün ve hizmetlerinde belli etmektedir. Üyeler uyumlu oldukları zaman hep yararlı işler yapmak için gayret göstermektedir. Takımla uyumlu çalışan üye için zaman ve mesai sınırlaması yoktur, zevkle çalışmakta ve bunu davranışları ile belli etmektedir (Ertürk, 2007: 71).

Uyumun performansı etkilediği, uyumu yüksek takımların başarılı olacağı ve daha iyi performans göstereceği inancı hem bilimsel çalışmalarla hem de spor tarihinden birçok örnekle desteklenen bir önerme olarak belirtilmektedir. Genel olarak başarılı takımların

üyelerinin birbirlerine güçlü ve yakın bir iletişimlerinin olduğu görülmektedir. Benzer biçimde takım hedeflerine ulaşmak için görevlerin başarılmasında daha fazla gayret göstermektedir (Durdubaş, 2013:5).

Uyum kavramının üyelerin birbirini çekici bulma derecesi olarak ifade edilmesi ve ölçülmesi takıma ait bir özelliğin bireye indirgendiği gerekçesi ile bazı araştırmacılarca eleştirilmiştir. Bu araştırmacılara göre takıma özgü bir özelliğin bireysel anlamda incelenip anlaşılması mümkün değildir. Bu nedenle de uyum takım düzeyinde ölçülmeli ve kavramsallaştırılmalıdır (Kocaekşi ve Koruç, 2012). İşletmelerde takım uyumunun sağlanması için Donnollen (1998:300), şu stratejileri sıralamıştır:

1. Takımlara stratejik hedeflerin önceliğini bildirmek,
2. Takımlara kaynak ayırmak,
3. Takımların gönüllülük esasına göre işgörenlerini belirlemesi ve onlara görevlerini seçmede özerklik tanınması,
4. Takım liderliğine vurgu yapılarak sorumlu üyelik anlayışını dengelemek,
5. Takım hedeflerinden dolayı takımları sorumlu tutmak tek tek takım üyelerini sorumlu tutmamak olarak belirtmiştir.

Baltaş (2002), yaptığı araştırma ve gözlemlerin sonucunda uyumlu bir takımın üyelerinin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır:

1. Yüksek duygusal enerji,
2. İşe bağlılık,
3. Değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayış gösterme,
4. Paylaşma,
5. Olumsuz duyguları kontrol edebilmedir.

Uyumlu takımlarda takım üyelerinin birbirine bağlı olduğu görülmektedir. Takımın her üyesi, takımın amacına ulaşması için gereken bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaya ve takıma gereken katkıyı sunmaya istekli ve yatkın olmaktadır (Özler ve Koparan, 2006).

1.2.2. Takım Uyumunu Belirleyen Etkenler

Bir takımın içinde bulunduğu durum ve onun yapısal özellikleri, takım uyumunu belirleyen ve etkileyen etkenlerin başında gelir. Takımın içinde bulunduğu durumla ilgili iki etken uyum derecesini belirlemede önemli rol oynar. Bu etkenlerden ilki rekabetin varlık derecesidir. Bir takımın başka takımlarla mantıklı ve ılımlı bir rekabet içinde olması halinde, rekabette üstünlük sağlamak için gayret göstermesi onun bağlılık derecesini yükseltmektedir. Rekabetin “ister satışları en üst düzeylere çıkarmaya çalışan satış ekipleri arasında olsun, isterse standart dışı mal imalatını en alt düzeye indirmeye çalışan imalat takımları arasında olsun” uygun sınırlar içinde tutulduğu sürece, takımların içindeki uyumun, takım bağlılığını artıracakı düşünülmektedir (Şimşek ve Çelik, :242).

Takımın içinde bulunduğu durum yanında, onun yapısal özellikleri de uyum derecesini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Yapısal özelliklerin başında, takımın etkileşimi gelmektedir. Üyeler arasındaki ilişkilerin niceliği ve beraber geçirilen zamanın artması takım uyumunun da yükselmesi sonucuna yol açmaktadır. Sık etkileşim, üyelerin takıma daha çok bağlanmalarını ve birbirini daha iyi tanımalarını sağlamaktadır. Takım uyumunu belirleyen yapısal özelliklerin ikincisi ise ortak ya da paylaşılmış amaçların varlık derecesidir. Yapısal özelliklerin üçüncüsü ise takımın sağladığı cazibedir. Bununla, üyelerin birlikte olmaktan mutluluk duymaları, tutum ve değerlere ve aynı ilgi alanlarına sahip olmaları ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016:242).

Takımın başarısı ve bu başarının diğer etkenler yoluyla takım yararına değerlendirilmesinin de takım uyumuna katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bir takım üstlendiği görevleri yerine getirmede başarı sağladığında ve başarı işletmedeki diğer işgörenler tarafından kabul gördüğünde takım üyelerinin tümünün kendilerini mutlu hissettikleri ve takım bağlılıklarının zamanla arttığı görülebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016:242).

İlhan ve İnce, (2014), takım çalışmasının başarısını etkileyen etkenlerden birisi olan uyum ile takım üyesinin performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmektedir. Buna paralel olarak da Armstrong, (2016:67), takım performansı çıktıları, sonuçları ve bu sonuçlara neden olan takım süreçlerinin kalitesi bakımından değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Burada çıktı kriteri, takım hedeflerinin başarılmasını, müşteri memnuniyetini işin kalitesini ve niceliğini kapsarken, süreç önlemleri; işbirliğini ve toplu çabayı, katılımı ve

çatışma çözümünü, planlama ve hedef oluşturmayı, bireylerarası ilişkileri, bağımsızlığı, uyum yeteneğini ve esnekliği kapsamaktadır.

Baltaş, (2002), herkesin özlemi olan yüksek performans ve uyumlu bir takım çalışması için bireysel kalite, takım kalitesi ve yönetim kalitesine vurgu yapmaktadır. Bireysel kaliteyi bilgi, beceri ve deneyim oluşturmaktadır. Takım kalitesini ise takım üyelerince doğruluğunun tartışılmayacağı ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin olması ve takım olarak uyumlu çalışma becerilerinin geliştirilmesinden oluşmaktadır. Yönetim kalitesi ise ancak yöneticilerin ortak değerler sistemine uygun davranışlarla işgörelere örnek olması ve tarafsız ve adil bir performans değerlendirme sistemi ile sinerjik ilişkiye uygun davranışların ödüllendirilmesi ve takım çalışmasına uymayan davranışların da önlenmesi ile kendini ortaya koymaktadır. Takım uyumu yüksek ve başarılı bireyler, hoşgörülü ve esnek olmayı bilen, olumlu insan ilişkilerine sahip olmayı önemseyen, yaptığı işi seven, sevdiği işi yapan insanlar olarak ifade edilmektedir.

İzgören (2016:18), takım uyumunda öne çıkan etmenleri takım ruhu, liderlik, ortak hedefler, iletişim ve iş akışı olarak belirtmiştir. Takım ruhunun oluşabilmesi için güven, süreklilik ve kurum kültürüne vurgu yapmıştır. Liderlerin takım uyumuna etkisinin önemini motivasyon, adalet ve kaynak yönetimi alt başlıklarında incelemiştir. Ortak hedefler ise işletmelerin takımlarında performans yönetimi, strateji oluşturma ve rekabeti yönetmek noktasında uyumu belirleyen en önemli kriterleri oluşturmaktadır. Takım uyumunun sağlanmasında iletişim, bilginin paylaşımı, açıklık ve paydaşlarla paylaşım sağlamak olmazsa olmazlar olarak belirtilmektedir. İş akışında ise proje yönetiminde takımın işgörelilerinin farklılıklarının ve rollerinin uyumlu bir biçimde yönlendirilmesinden bahsetmektedir.

Genel bir kapsamda ifade edilecek olursa, takımlardaki uyumun belirleyici etkenleri arasında üç güncel teori bulunmaktadır: Yöneticilerle danışmanlardan yana olan birinci teori, takımların uyumunu bir takım kültürü oluşturmanın sağladığı iddiasındadır. Bu teori, takımların kendi işleri hakkında ortak bir anlayış bütünlüğü oluşturma yolunda atması gereken adımları (hedeflerde görüş birliği içinde olma, açık ve net sorumluluklar belirleme, uygun prosedürler ve ölçüler oluşturma gibi) belirlemiştir (Donnellon, 1998).

İkinci bir teoriye göre, istenen sürecin gerçekleştirilmesinde kritik olan unsur takımın tasarımıdır. Tasarım özellikleri belirli türde işlerle bireyleri kapsamaktadır. Takım üyelerinin,

iş becerilerinin yanı sıra, işle ilgili ileri derecede uzmanlıkları olması ve bireyler arası ilişkilerin iyi yürütülmesi gerekmektedir. Takımda uygun miktarda çeşitlilik olmalı, takımın büyüklüğünün ise işin gerektirdiği ölçüyü aşmaması da gerekmektedir. Üçüncü teorinin önermesine göre ise takım performansı takım üyelerinin gerek takım gerekse işletme ortamlarını etkin biçimde yönetmesine bağlı bulunmaktadır (Donnellon, 1998).

1.2.3. Takım Uyumu ve Liderlik

Günümüzde işgörenlerin yönetime katılımını destekleyen, demokratik, katılımcı ve insanı merkeze alan yönetim anlayışı, geleneksel yönetim anlayışlarının yerini almaktadır. İşgörenlerin yönetime katılımını sağlayan en önemli yollardan birisi takım çalışmasıdır. İşletme yöneticileri için stratejik bir karar olan takım çalışmalarını başlatmak takım çalışmalarında istenen yararın sağlanabilmesi için yeterli olmamaktadır. Bunun için işletmede takım çalışmasını hızlandıracak ve teşvik edecek uyumlu yönetim yapısı ve kültürün varlığı gerekmektedir. Astlarına güvenmeyen, baskıcı, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan, esnek olamayan, yöneticilerin çoğunlukta olduğu işletmelerde, takım uyumunun gerçekleştirilmesi ihtimali neredeyse bulunmamaktadır (Demirci, Develioğlu, Özler ve Özenli, 2003).

Bugün iş yaşamında takım çalışmasının büyük önem kazanması ile liderliğin önemi daha da artmaktadır. Takımın oluşumu ve onun etkin bir biçimde çalışmasındaki en önemli etken, liderin işgörenler ile arasındaki statü engelini en az düzeye çekmedeki sergilediği başarısı olduğu ifade edilmektedir. Lider takım üyeleri tarafından ihtiyaç halinde takıma yön verebilen, üst yönetimle çalışabilen ve kesin kararlar alabilen biri olarak algılanmaktadır. Takım lideri, takım başarılarına katkı sağlayacak bir anlayış ve kabullenilmiş prensipler geliştirilmesine imkan verecek liderlik sağlayabilmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Lider takımında gösterdiği sosyal ve duygusal davranışları ile uyguladığı güç kaynakları ve yönetsel davranışları aracılığıyla işgörenlerin işlerini seyerek ve isteyerek yapmalarını sağlayabilmektedir (Aksu, 2012).

İzgören (2016), ünlü iş adamı Üzeyir Garih'in kulaklara küpe olabilecek şu sözlerini aktarmaktadır: “Milyar dolarlık ciro yönetiyorum. Şuna hep dikkat ettim: Bir işgören var para ister, biri mevki, biri tatil, biri teşekkür... Bunları tek tek takip ederim, çünkü para isteyene tatil, tatil isteyene terfi, terfi bekleyene teşekkür verirseniz kaybedersiniz. Herkesin ne

beklediğini bilir onu sağlarım.” diyerek liderin takımda bulunan işgörenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmaları gereken sosyal ve duygusal davranışlara örnek vermektedir.

Çalışkan (2011), yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre, sporcuların karizmatik antrenör algıları antrenör sporcu ilişkisini, sporcu doyumunu, takım bağlılığını ve takım uyumunu artırmaktadır. Bir takımı başarıya ulaştıran, takım üyelerinin tek vücut olmalarını sağlayan ve takım amaçlarını gerçekleştirmek için toplu gayret gösteren bir ruha sahip olmaları gerekmektedir.

Amstrong (2016:67), takıma baskı kurmadan yönlendirilen ve rehberlik edilen, etkili bir liderlikle yönetilen takımların üyelerinin kararlarının çoğunu oy birliği ile aldığını, net ve kabul edilmiş kararlar ile faaliyetler gerçekleştirdiğini, birbirlerini dinlediğini ve birlikte iyi çalıştığını belirtmektedir.

Baltaş (2002), Türkiye’deki pek çok ulusal ve uluslararası işletmenin yöneticileri ile yürüttüğü takım oluşturma ve geliştirme seminerlerinde uyumlu takımların sunduğu imkânları şöyle sıralamıştır:

1. Takım üyelerine destek ve yardım sağlar,
2. Bireylerin etkinliklerini kontrol eder,
3. Bağlılık duygusunu geliştirir,
4. Ait olma ihtiyacını giderir,
5. Eğitim ve gelişim sürecini doğurur,
6. Öğrenme olanağı sağlar,
7. Doyumlu uyarıcı ve keyif veren bir çalışma ortamı sunar.

İzgören (2016:206-207), uyumlu bir takım olmanın ölçütlerini ise 17 maddede özetlemiştir:

1. Güç paylaşılmalı,
2. Her üyeye saygı duyulmalı,
3. Herkes aktif katılım sağlamalı,
4. Etkili ve aktif dinleme yapılmalı,
5. Üyeler birbirlerine inanmalı ve güvenmeli,
6. Ön yargısız ve açık fikirli olunmalı,

7. Bireyler değil fikirler eleştirilmeli,
8. Takım oluşma süreci iyi anlaşılmalı,
9. Farklılıklar normal ve gerekli karşılanmalı,
10. Roller açık belirlenmeli,
11. Uygun işlere uygun bireyler seçilmeli,
12. Bireysel gelişim önemsenmeli,
13. Beraber olmaktan mutlu olunmalı,
14. Bilgi paylaşılmalı,
15. Ortak sorumluluk alınmalı,
16. Sonuçlar paylaşılmalı,
17. Süreklilik temel alınmalıdır.

Takımların başarısı liderlerine bağlı olmaktadır. Liderin amacı bireyler arasında sinerji oluşturarak onları hedeflenen sonuçlara ulaştırarak, işletmeyi rakiplerinin üstüne çıkarmaktır. Liderler işgörenlerin beyinlerine “biz” bilincini yerleştirerek takımını ve işletmesini başarıya ulaştırmayı amaçlamaktadırlar. Liderler takımlarındaki işgörenlerini, işletme amaçlarına gerçekleştirecek biçimde davranmaya ve yetenek, güç ve bilgilerini bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadırlar. Lider yalnızca teşvik ve özendirme araçlarını kullanarak değil, motivasyon yöntemlerini de kullanarak işgörenlerini takım başarısı için motive etmektedir. Bunun da ilerisinde, lider sahip olduğu bireysel ve yönetsel özellikler ile sahip olduğu güç kaynakları ile de takımın işgörenleri üzerinde motive edici etkiye sahip olmaktadır (Aksu, 2012).

2009 yılında bir internet sitesi işgörenlerine bir anket uyguladı. Soru şu: “Krizde işgörenlerin moralini yükseltmek için tepe yönetiminiz ne yaptı?” Alınan cevapların % 6.1’i iyi bir liderlik gösterdi, % 5.6’sı bir şeyler yapmaya çalıştı, % 26.6’sı hiç bir şey yapmadı, % 61.7’si aksine moralimizi bozdu, diyor (İzğören, 2016:51). Bu sonuçlar da gösteriyor ki takımdaki işgörenlerin motive edilmesinde lider kilit bir role sahip olmaktadır.

Liderliğin takım bağlamında geçmeye başlamasıyla birlikte ve birçok işletme takım çalışması yöntemine başvurması sonucunda liderlerin takım üyelerine rehberlik etme görevi oldukça önemli olmuştur (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 313). Bu rehberlik görevini finansal olarak verimlilikten, insanın yeteneklerini kullanmasına, Ar-Ge yönetiminden kar artışına ve

üretimin kalitesine kadar pek çok alanda göstermesi gerekmektedir. Bunu yaparken lider, işgörenlerin işlerinin içine bulaşmadan, fonksiyonların başındaki liderlerin yetkilerine müdahale etmeden ve bir alt alanı derinliğine bilmekten çok, tüm birimlerden gelen verileri doğru okuyarak takımına öğretmekte ve yol göstermektedir (İzgören, 2016: 53).

Takım uyumu ve liderlik arasındaki ilişkinin irdelendiği çalışmalarda, liderlik davranışının takım uyumu için önemli olduğu, liderlik ve uyumun toplumsal yapı tarafından etkilendiği varsayımları üzerinden hareket edildiği görülmektedir.

1.2.4. Takım Uyumu, Üretkenlik ve Yenilikçilik

Günümüzde bir işletmenin karşısına çıkan fırsatları kullanabilme yeteneği, sahip olduğu işgörenlerini bir araya getirebilmesi ve onları etkili bir biçimde yönetebilmesi ile doğru orantılı olmaktadır. Değişim süreçlerinin yaşanması, projelerde takım çalışmasını ve işletmelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı zorunluluk haline getirmiştir. Takımlar ile çalışmak işletmenin yeniden yapılanması ve değişim önceliğini destekleyen stratejik riski de kabullenmek anlamına gelmektedir. Takım temelli işletmeler hem rekabet ortamında başarı kazanırken hem de işletmelere önemli ölçüde esneklik sağlamaktadır. Takımlarda esneklik sağlanması işletmeler için değişen iş çevresinde daha etkin yönetme fırsatı kazandırmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

Takımlar, bireylerin üretkenliklerinden en fazla yararlanılabilen oluşumlardır. Uyumlu takımlarda, üyeler arasındaki güven ortamı ve etkileşim, üyelerin fikirlerini rahatça tartışabilme ve açıklayabilmelerine olanak sağlamaktadır. Açıklanan ve tartışılan bu fikirler de yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Takım üyelerinin gelişimi için dış çevrede oluşan değişim ve yeniliklerin izlenmesi ve onların haberdar olacağı ortamların oluşturulması takım uyumunun gelişimine ve takım üyelerinin motivasyonuna olumlu katkılar sağlamaktadır (Demirci vd., 2003).

Kalite, yeni ürünler, süreçler ve yöntemler geliştirebilme konusunda işletmenin hedeflerine ulaşması ve rekabet avantajı elde edebilme konusunda etkin olabilmek için tüm kademelerde işgörenlerin çok çeşitli roller üstlenmeleri ve farklı yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Kağnıcıoğlu, 2003). Yenilik ve yeni yöntemler konularında takım üyelerini bilinçlendirmek, bu yönde onları kanalize etmek ve ulaşılan başarılar sonucunda ödüllendirmek takımın

performansını artıracığı gibi sinerji ve motivasyonunu da yükseltmektedir (Zehir ve Özşahin, 2008).

Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin yenilik politikalarına yönelmeleri kaçınılmazdır. İşletmeler yenilik için tek bir bireyin yetenek ve becerisinden doğan bir çıktının yeterli olmadığını anlaşılması ile işletmede çalışan tüm işgörenlerin yenilik yapabileceği bir ortamın oluşturulması zorunluluk haline gelmektedir. Bu ise en etkili biçimde takım çalışmaları ile işletmede çalışan insan kaynağının etkin bir biçimde işletilmesi ile mümkün olmaktadır. Aynı zamanda, işgörenlerin yenilik yapma arzu ve istekleri artırılabilirse takım çalışmasında bu bir sinerji ortamı oluşturmaktadır (Küçük, 2008). Uyumlu takımlarda takım sinerjisi, iletişim, yetenekler ve performans hedefleri takımın yeniliğe odaklanmasında doğrudan pozitif yönlü etkilemektedir (Zehir ve Özşahin, 2008). Shaw'a göre "yüksek derecede uyumlu takım üyeleri, takım faaliyetlerinde daha enerjik olup, takım toplantılarına tam katılabilirler". Buna karşın uyumu az olan takımların üyeleri ise "takım faaliyetlerine karşı daha ilgisiz"dirler (Şimşek ve Çelik, 2016:131).

İşletmede çalışan işgörenlerin işletmeyi ve işini sevmesinde ve performansının artmasında etkili olan etkenlerden birisi de iş arkadaşları ile uyumlu bir biçimde çalışması ve içinde bulunduğu çevrenin sosyo-psikolojik ve fiziksel koşullarına uyum sağlayabilmesi olmaktadır. Bir işgörenin takımda güçlü ilişkilerinin olması, bu işgörenin beraber çalıştığı bireylerle arasında problemler çıkmasını önlemektedir (Özler ve Koparan, 2006). Takımlarda arzu edilen yararın sağlanması için takım uyumunun artırılması gerekmektedir. Takım uyumunun artırılması için takım üyelerinin rol ve sorumluluklarının belirlenmesi, yeteneklerinin geliştirmek için gerekli eğitimin takım üyelerine verilmesi, takım içinde kaynakların en uygun bir biçimde kullanılması üyelerce de kabul edilebilir açık performans hedeflerinin belirlenmesi, etkili liderlik ve takım kültürü oluşturulması gerekmektedir (Zehir ve Özşahin, 2008).

Takım uyumu, takım üyelerini kendisine çekme ve onları takımda tutma konusunda motive etmek suretiyle ikna etme derecesini ifade etmektedir. Uyumu yüksek takımların üyeleri takım faaliyetlerine ve toplantılarına daha içten gelen bir şevkle katılmakta ve takım başarılı olduğunda büyük mutluluk duymaktadırlar. Buna karşılık uyum veya bağlılık yönünden göreceli olarak düşük takımların üyeleri takımın refah ve başarısına çok ilgi

göstermemektedirler (Şimşek ve Çelik, 2016:242). İşgörenlerin uyum içerisinde hareket etmelerinin birbirlerinin problemlerine ilgisiz kalmamalarından geçmektedir. Takımlarda uyumsuzluğa neden olan davranışların engellenmesi işgörenler arasında inisiyatif duygusunun gelişimini destekleyerek, takımların dağılmasının önleyici bir aracı olarak kullanabilmektedir. İşgörenlerin işbirliği, fedakarlık ve yardımseverlik gibi davranışları sıkça göstermeleri örgütsel etkinliği beraberinde getirmektedir (Erbaş ve Perçin, 2014).

Sağlıklı bir takım çalışmasının temelini güven duygusu oluşturmaktadır. Güven duygusunun yokluğu, çalışma ortamında ilişkiler, verimliliği ve herkesin sağlığını bir kanser tümörü gibi kemirmektedir. Stephan Covey'e göre: "Güven, insan motivasyonunun en yüksek biçimidir. İnsanların doğasında var olan 'iyi' ve 'güzel'i ortaya koymasına imkan vermektedir." Güven duygusunun olduğu ortamlarda insanlar, kendine güven duymakta, güvenilir bir kişilik ortaya koymakta ve başkalarına güven duymaktadır (Baltaş, 2002).

Takımlarda uyum, etkili ve verimli bir takım çalışmasında, takım inovasyonu ve rekabet gücünün temel taşı olarak görülmekte ve başarıyı belirlemede merkezi bir rol oynamaktadır (Xie, 2016: 461). Takımların etkin olduğunu söyleyebilmek için takımların amaçlarına ulaşma azim ve kararlılığına ne düzeyde inandıklarının ve bu amaca ulaşmak için ne kadar motive olduklarının irdelenmesi gerekmektedir. Takım uyumunun sağlanması, işletmeler için takım amaçlarına ulaşma ve bunları gerçekleştirmeleri anlamında olmazsa olmazlarından (Ertürk, 2007: 70). Takım çalışması pozitif sinerjiyi üretmede en etkili araçtır. Ayrıca yoğun rekabet ortamında baskılarla mücadele eden çok sayıda işletme, takım çalışmasının emek yoğun maliyeti düşürdüğü, yüksek verimlilik sağladığını, işgörenin performansını, motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını artırdığını kabul etmektedir. Bu nedenle günümüzün başarılı yöneticilerinin, ait olduğu ya da içinde bulunduğu takımla uyumlu üyelerden oluşan takımların performanslarının yüksek olma olasılığı oldukça yüksektir (İlhan ve İnce, 2014). Takım üyeleri kabul gördükleri bir takımda iyi ilişkiler içinde olabilmektedirler. Bu nedenle takımdaki uyum, sorunların çözümüne yardımcı olmaktadır. Uyumlu takımlarda takım üyeleri birbirlerini tanıma imkanına sahip olmakta ve kimsenin yabancılık hissetmeyeceği bir ortam oluşturabilmektedirler (Polat, Lynn ve Emre, 2018).

Bir takım ya da işletme için birikim davranışını ortadan kaldırmak oldukça zor gözüktüğü için, bireylerin bilgilerini paylaşmalarına nasıl destek verileceğini bilmek önemlidir. İşletmeler pozitif ve aktif bir işbirliğini destekleyen olumlu bir takım kültürü oluşturmak

zorundadır (Hu, Horng ve Sun, 2009). Takım kültürünü oluşturabilmek için de takıma uyum sağlayabilecek işgörenler seçilmeli, onlara eğitim verilmeli ve işbirliği çabaları ödüllendirilmeli ve desteklenmelidir (Robbins ve Judge, 2013:331). Takım üyelerinin desteklenmesi, fikirlerini rahatça söyleme ve fikir üretilmesinin önündeki en büyük engel olan “konuşanın cezalandırılacağı” ön yargısının yıkılmasını sağlayacaktır. Böylece işletmede işgörenlerin kendi içlerinde birbirini eleştirmesi, birbirlerinin açığını, eksikliğini birbirine söylemesi, sadece ve sadece birbirlerini ve takımı ileri götürecektir (İzğören, 2016:181).

Takım kültürü oluşturma aktivitelerinin amacı, takım üyeleri arasındaki ilişkileri geliştirerek üstlendikleri takım rolleri ile işletme amaçları arasında bir bağ kurmalarına yardımcı olmak, bireysel motivasyon ve takım motivasyonunu sağlayarak takımda üretkenlik, bağlılık ve işbirliğini kuvvetlendirmektir (Uğurlu, 2012). Ayrıca yöneticilerin takım üyeleri arasındaki ilişkilerde birey-takım uyumunda çok önemli bir yeri olan kişilik etmenine gereken önemi vermeleri işletmede iş tatmini, verimlilik ve etkinlik sağlayabileceği gibi; iş bırakma eğilimlerini önleyip işgören devir oranını da en aza indirebilecektir (Şimşek ve Çelik, 2016:272).

1.2.5.Dijital Araçlar ile Takım Çalışması

Takım çalışması üzerinde iletişimi hızlandırdığı için olumlu etkileri olduğu bilinen mobil telefonlar tabletler ve gözlük, giysi vb. gibi giyilebilir dijital araçlar sayesinde sistemlere, cihazlara ve diğer insanlara erişilebilmekte, veri alışverişi yapılabilmektedir. Örneğin günümüzde işletme yöneticisinin veya işgörenin akıllı telefonu kullanarak kurumsal veriler ile anahtar niteliğindeki analitiklere (analiz yazılımlarına) erişebilmektedir. Bu tür bir erişim yoluyla mümkün olduğunca çalışma arkadaşları ve iş paydaşları ile kurumsal sosyal iş birliği platformlarında fikir alışverişinde de bulunabilmektedir (Banger, 2017:253).

İşletmenin bilişim sistemine mobil telefon ve tablet aracılığı ile erişim, performans yönetiminin sürekliliğini sağlama imkânı vermektedir. İşgörenler için yer ve zaman açısından esnek çalışma modellerinin uygulanmasını mümkün hale getirmektedir. Çalışma şartları etkinliği ve verimliliği iyileştirecek biçimde yenilenebilmektedir. İşletmenin bu alanda hazır olup olmadığının göstergelerinden birisi bu konuda insan kaynakları tarafından (örneğin işletmenin bulutundaki kurumsal uygulama deposundaki) kullanıma açılmış mobil uygulama yazılım sayısı ve çeşidi oluşturmaktadır. Mobil yazılım türleri kullanım alanları ve sayısı,

işletmenin bir yandan yeni teknolojilere uyumunu gösterirken diğer taraftan pazardaki başarısını doğrudan etkilemektedir (Banger, 2017:253).

1.2.6. Takım Uyumuna İlgili Çalışmalar

Konuya ilişkin yapılmış önceki çalışmalar, bireylerin takım uyumlarının artması ile paralel olarak iş ile ilgili pozitif çıktılara ulaşıldığını göstermektedir (French, Caplan ve Harrison, 1982; Lovelace ve Rosen, 1996). Bunları sıralayacak olursak; işgörenlerin işletmeye ve işe karşı olumlu tutumlar sergilemelerini sağladığı, iş gücü devir hızını azalttığı ve örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir (Caldwell ve O'Reilly, 1990; Kristof, 1996; Hoffman ve Woehr, 2006).

Yapılan çalışmalarda liderlik ile uyum arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir sosyal etkinin olabileceği ihtimalinden bahsedilmektedir. Yönetim ve yönetim eğitimi programlarının her ikisinde de takım süreçleri ile liderlik arasındaki ilişkinin farklı kültürlere genellediği bazı sonuçlar bulunmaktadır (Wendt, Euwema ve Emmerik, 2009: 361).

Liderlik ve takım uyumuna ilişkin çok sayıda çalışma yazar, yıl ve bulguları ile birlikte bulunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Liderlik ve Takım Uyumuna İlişkin Yazarların Bulguları

Araştırmacı(lar) Yılı	Örneklem ve Bulgular
Calnan ve Rowe (2007),	Sağlık ekipleri örnekleminde takım içerisinde güvenin önemini tartışmışlar.
Hansen vd., (2002),	İki farklı Pazar kooperatifini karşılaştırdıkları çalışmalarında takım uyum ve güven arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.
Cheung vd., (2001),	Hong Kong'da gerçekleştirdikleri deneysel çalışmalarında karizmatik liderlik stiline, takım üyelerinin memnuniyeti üzerinde en etkili liderlik türü olduğunu belirtmektedir.
Mach vd., (2010),	Lider ve takım arkadaşlarına duyulan güven ile takım uyumu arasında bir ilişki tespit etmişlerdir.
Horn (2002),	Lider davranışı ve liderlik stillerinin takım uyumu üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Çelik (2015),	Spor alanında karizmatik liderlerin takım uyumu üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Liderlik süreci içerisinde karizma algısını oluşturan tüm bileşenlerin doğrudan ya da dolaylı olarak takımın bütünlüğü üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
(Kocaekşi ve Koruç, 2012).	Başarılı ve başarısız hentbol takımlarının takım uyumu, kaygı, güdülenme ve yeterlik düzeylerinin karşılaştırılması incelenmiştir. Sonuçta başarı ve başarısızlığın; uyum, kaygı, yeterlilik ve motivasyon gibi değişkenler doğrultusunda farklılaştığı yönündedir.
Turman (2003),	Adil olmayan, utandıran ve alaycı gibi bazı belirli lider davranışlarının takım uyumu hissini azalttığını bulmuştur.
(Brawley vd., 1993; Westre ve Weiss, 1991),	Takım üyelerinin rolleri, takımın görevleri, takımın amaçları konusunda açık, iletişimde tutarlı liderler anlamlı şekilde uyumu etkiler.
(Karageorghis ve Terry, 2015).	Takım hedefinin kendi çabalarını artırdığını düşünen sporcular, takımın hedeflerine yönelik daha olası bir memnuniyet hissedeceklerdir. Böylelikle, takım hedefleri takım uyumu ve beraberlik hislerini artırabilmektedir.

Kaynak: Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tablo incelendiğinde liderlik ve takım uyumunda güven, adalet ve motivasyon kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Liderine güvenen takım üyeleri liderini daha karizmatik bulmaktadırlar.

1.3.Bilgi Paylaşımı

Çalışmanın bu kısmında bilgi paylaşımı kavramının açıklanması yapılarak, bilginin tanımı, kapsamı ve bilgi türlerinden bahsedilmektedir. Sonrasında bilgi paylaşımını engelleyen etkenler anlatılmaktadır. Bilgi paylaşımı ile ilişkili bilgi teknolojileri kavramı ortaya konulduktan sonra bilgi paylaşımı ile ilgili alan yazında yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

1.3.1. Bilgi Tanımı ve Kapsamı

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinde değişimler sonucunda ortaya çıkan küreselleşme, güncel ekonomik yaşamda olduğu kadar ekonomik teorilerde de değişmelere neden olmaktadır. Bu değişimler nedeniyle ortaya çıkan ekonomiye bilgi ekonomisi dahil çeşitli isimler verilmektedir. Bilgi ekonomisinde temel üretim faktörünün bilgi olması, kitle üretim sistemlerinin yerini esnek üretim sistemlerinin almasına neden olmaktadır. Ayrıca uluslararası ticaret büyümüş; finansal sistemde köklü değişimler meydana gelmiş; işletmeler ve ilkeler artan oranda Ar-Ge üzerine yatırım yapmaya başlamış; iş gücü piyasasında kalifiye olmayan iş gücünün önemi azalmış; işletmenin üretim maliyet yapıları değişmiş; piyasalarda araçlar önemlerini kaybetmiş yeni sektörler ortaya çıkmış, devletin ekonomideki yeri azalmış, ağlar azalmış ve ağ dışlılıkları ortaya çıkmıştır (Dilek, 2016:36-37).

Bilgi toplumu ile değişen ekonomik koşullar Toffler'in deyimiyle 1. Dalga yani tarım ve tarımsal faaliyetleri olabildiğince azaltmıştır. Tarımın yerine zamanla sanayi geçmiş, tarımın sektörel ağırlığı azalmış, sanayi toplumundaki işgören de sanayileşmenin had safhaya ulaşması ile değerini kaybetmiş, bilgi üreten profesyonellerden oluşan bir mesleki ve teknik sınıf ortaya çıkmıştır. Yine çağımızın önemli yönetim bilimcilerinden Peter Drucker'in deyimiyle bilgi işçileri denilen bir sınıf meydana gelmiştir (Baydar ve Sakız, 2016: 75).

Bilgiyi esas alan yeni toplum yapısına dair birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları Tablo 7’de verilmiştir:

Tablo 7. Bilgi Toplumu Tanımları

Yazar	Tanım
Alvin Toffler	3.Dalga
Amitai Etzioni	Modernist Dönem-Modernlik Sonrası Çağ
George Lichtein	Burjuvazi Sonrası Toplum
Peter F. Drucker	Kapitalist Ötesi Toplum-Bilgi Toplumu-Öğrenen Toplum
Herman Kahn	Ekonomi Sonrası Toplum
Bengsghir	Bilgi, İletişim, Uzay ve Elektronik Çağı
Yoneji Masuda	Enformasyon Toplumu-Enformasyon Uygarlığı

Kaynak: (Baydar ve Sakız, 2016: 75).

Bilgi toplumu beraberinde getirdiği değişim ile birlikte sanayi toplumunda mavi yakalılar olarak bilinen işgörenler yerine beyaz yakalıların sayısı yani kol gücü ile çalışmayan işgörenlerin gereksinimini artırmaktadır (Baydar ve Sakız, 2016: 75). Bu durum bilgi paylaşımı kavramının önemini artırmaktadır.

Buna paralel olarak, bilginin içeriği, kaynakları ile kapsamı ve de üretilen bilgilerin türü giderek farklılaşmış ve çeşitliliği de artmıştır. Bilgi üretimini teşkil eden verilerin ve bu verilerin işlenmesiyle üretilen bilginin seçimi, elde edilmesi, derlenmesi, kullanımı bilgi üretimi verisi bilginin niceliği, niteliği, aktarımı, paylaşımı ve depolanması üretilen bilginin türü ve içeriğine göre çeşitlilik gösteren birçok konuyu ortaya çıkarmaktadır (Sarioğlu ve Özdemir, 2017:1).

Günümüz dünyasında hizmet ve mal üretiminde emek, doğal kaynaklar, girişimcilik ve sermayeye ek olarak önemli bir üretim faktörü olarak yerini alan bilgi, ticari ve ekonomik yaşama ilişkin belirsizliklerin yol açabileceği problemleri azaltıp, karar alma süreçlerini daha etkin hale getirerek, teknolojik gelişmelere ve nitelikli bilgi üretimine zemin hazırlamaktadır. Bu sayede, toplumsal ve ekonomik değişim ve dönüşüme ve de ekonomik performansın iyileştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda bilgi, faaliyetlerinin ve karar süreçlerinin koordinasyonunda ve dolayısıyla örgütlerin, piyasaların ve bir bütün olarak ekonominin işleyişinde kritik bir öneme sahiptir (Sarioğlu ve Özdemir, 2017:2).

Karar süreçlerinde daha fazla ve nitelikli bilginin daha geniş ölçüde üretim ve kullanımı, daha doğru öngörü ve tahminlerin yapılmasına imkan tanıyarak belirsizliklerin ve risklerin azaltılması ve yönetilmesine ve böylelikle ekonomik etkinliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2017:2).

Bilgi kavramı veri, enformasyon ve akıl kavramıyla sıkça karıştırılmaktadır. Bu kavramlara ilişkin açıklamalar aşağıda özetlenmiştir.

En basit ifadeyle veri işlenmemiş, ham bilgi olarak tanımlanırken şu halde knowledge kelimesinin karşılığı olan bilgi statik bir varlığı ifade ederken, "information" kelimesinin karşılığı olarak kullanılan bilgi dinamik bir varlık olarak kullanılmaktadır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2017:5).

Veri (data): Olaylarla ilgili nesnel gerçekler olup birbirleri ile ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış hali olarak kaydedilmesidir (Barutçugil, 2002:57). Veri bireysel ya da örgütsel amaçlar için toplanmakta, fakat işlenmemiş olarak depolanmaktadır (İbicioğlu ve Doğan, 2006:2). Veri modern kurumlarda, teknolojik sistemler ile depolanmaktadır. Veri, özümlememiş, yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilmektedir. Verinin çoğu zaman bir anlamı, içeriği olmamaktadır. Örneğin, 370 x 710 A41 bir veridir, fakat birçok birey için bir anlam ifade etmemektedir (Barutçugil, 2002:57).

Enformasyon (information): Verinin düzenlenmiş hali olarak ifade edilebilir. Düzenlemeyi yapan başkalarıdır. Sadece ilgili birey için bir anlam ifade etmektedir. Örneğin, "9.15- 9.45 Paris – London AF201 18E" ifadesi seyahatini uçakla yapmakta olan bir birey için pek çok şey anlatabilir (Barutçugil, 2002:57). Enformasyon en basit tanımıyla verinin işlenmiş biçimi olarak tanımlanmaktadır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2017:2).

Veri (Data) ve enformasyon zaman zaman aynı anlamda kullanılmakla birlikte teknik olarak esasta birbirinden tamamıyla farklı kavramlardır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2017:2). Veriden daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon görsel, yazılı veya sözlü bir mesaj özelliği göstermektedir. Verinin enformasyona dönüşümünü sağlamak için çeşitli zihinsel süreçlerden geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreçler verilerin derlenme amacı olan bağlam ile başlamakta,

sınıflandırılması ve hesaplanması ile devam etmekte ve veriyi özetleme anlamlı bir biçimde sunmayı ifade eden yorumlama ile son bulmaktadır (Barutçugil, 2002:57).

Akıl (Wisdom): Bilginin bütünleştirilmiş halidir. Bir alandan başka bir alana bilgiyi taşıyabilme ve ondan yararlanabilme yeteneği olarak da ifade edilebilir. Karmaşıklık derecesi ile bilgiden ayrılmaktadır. Enformasyon öğretmenin aktardığı bilgi olmamaktadır. Akıl, bireysel bir kimyayı ifade etmektedir. Akıl bilginin sindirilmesi ve özümlemesi anlamına gelmektedir (Barutçugil, 2002: 60)

Bilgi (Knowledge): Bilgi kavramı Latince “information” kökünden olup, biçimlendirme, biçim verme ve haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi, genel anlamda “yargılama, düşünme, okuma, akıl yürütme, araştırma, deney ve gözlem sonucunda elde edilen deneysel ürün” olarak tanımlanmaktadır. Bilgi alınıp satılabilen bir kaynak olarak da değerlendirilmektedir. Ayrıca, bilgi, belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetsel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri anlamına gelmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016: 350). Bilgi, bireysel anlamda düzenlenmiş ve özümlemiş enformasyon olurken, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılan önceki bilgilerle de bütünleşmektedir. Bilgi alınan kararlarda ve yapılan davranışlarda yol göstermektedir. Bilginin yeri insanın beynidir ve tüm yaşamı süresince deneyim yoluyla kazandıklarının ve öğrendiklerinin toplamını oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002:58).

Bilgi, enformasyon ve veriden daha karmaşık bir kavramı ifade etmektedir. Bilgi “değer ve deneyimlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” biçiminde ifade edilmektedir. Diğer bir tanıma göre de bilgi, enformasyonun her bir parçası arasında kurulan yararlı ilişki olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 58).

Bilgi kavramı çok sık olarak enformasyon ve hatta veri kavramı ile karıştırılmaktadır. Bilgiyi bu kavramlardan ayıran temel özellik insana özgü olması ve bazı öznel düşünme süreçleri sonucunda ortaya çıkmasıdır (Barutçugil, 2002: 60). Veri işletme kararlarıyla ilgili veya ilgili olmayan ham gerçekleri ve şekilleri ihtiva etmektedir. Bilgi bu gerçek ve şekillerin işlenmesiyle kazanılan değerlerdir. İş insanları hedef pazarın demografik durumu veya belli ürünün özellikleri hakkında veri elde etme ihtiyacı duymasına rağmen, rekabetçi kararlar vermek için veri bilgiye dönüşmediği sürece işe yaramamaktadır. Örneğin, veri farklı

demografik grupların büyüklükleri olabilirken, bu veriden çekilecek bilgi ise verilerin içinde kaç birey işletmenin ürünleri için potansiyel müşterileri olduğu biçiminde açıklanmaktadır. Teknoloji tüm işletmelerde büyüklüğü ve konumuna bağlı olmadan o kadar hızlı ilerlemekte ki, dünya arenasında rekabet edebilmek için şimdilerde tüm işletmeler verilere veya bilgilere erişebilmektedir (Boone ve Kurtz; 2013: 466).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda veri, enformasyon ve bilgi arasında bir bağ kurarak, birbiri ile ilişkili kavramlar olduğu ortaya koyulmuştur.

1.3.2.Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Kaynağına göre bilgi örtülü bilgi ve açık bilgi olarak iki türde incelenmektedir. Bu iki bilgi türü arasındaki ayırım örtülü bilgiyi durum enerjisine açık bilgiyi ise hareket enerjisine benzetilerek yapılabilir.

Örtülü bilgi; beynimizde, içimizde taşıdığımız bilgi olarak tanımlanmaktadır. Örtülü bilgi o kadar kanıksanmıştır ki bazen bilgiye sahip olduğunun bile farkında olunmamaktadır. Başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde bildiği varsayılmaktadır. Bu durum da örtülü bilgiyi paylaşmayı çok güçleştirmektedir. İnsan bilgisinin yüzde doksanını örtülü bilgi oluşturmasına rağmen insan bunun çok az bir kısmını ifade edebilmektedir (Barutçugil, 2002: 62). Aynı zamanda örtülü bilgi, derli toplu bir biçimde ifade edilemeyen bilgi demektir. Bu bakımdan örtülü bilgiyi açığa çıkararak anlamlı hale getirmekte yarar vardır. Örneğin bir müşterinin yüz ifadesini okumak bunu tam olarak nasıl yapıldığını ifade etmek örtülü bilgiye en güzel örnektir. Ayrıca örtülü bilgi hareketlerden, davranışlardan ve gözlemlerin sonuçlarından da anlaşılabilir (Demirel, 2006:236).

Açık bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgi olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayı, bilgiyi paylaşmak için öncelikle onu açık hale getirmek gerekmektedir. Bir bireye araba kullanmasını öğretmenin en zor tarafı bireyin bildiğimiz birçok bilgiyi bildiğinin varsayılmasıdır. Söylenenleri anlamadıklarında şaşırılır. Oysa araba kullanma ile ilgili tüm bilgilerin paylaşmaya yeterli olacak kadar açık bir biçime, yani söze, yazıya veya resme dönüştürmediğimiz sürece bilgi açık olmayacaktır (Barutçugil, 2002: 63). Buna göre okulda öğretmeni dinlerken edinilen bilgi, doktorun hastasına yaptığı açıklama ya

da uyarılar açık bilgiyi göstermektedir. Kitap, gazete ve dergi gibi yazılı eserlerden okuyarak elde edilen bilgiler birer açık bilgi örneği teşkil etmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006:16).

Açık bilgi genel kabul görmüş bir bilgi olduğu için bilişim teknolojileri aracılığı ile kolayca paylaşılabilir. Açık bilgi işletme içinde herkes tarafından kolayca anlaşılabilir için bireyden bireye, bölümden bölüme aktarılması da kolay olmaktadır. Açık bilginin en önemli özelliklerinden biri de objektif bir nitelik taşıması ve yoruma açık olmasıdır (Demirel, 2006:238).

Bu iki bilgi kendi içinde biçim değiştirebilmektedirler. Bir bilginin bir bireyden diğerine aktarılmasının dört türü bulunmaktadır. Bunlar dışsallaştırma, içselleştirme, birleştirme ve sosyalleşme sıralanmaktadır (Barutçugil, 2002:64).

1. **Dışsallaştırma;** örtülü bilginin açık bilgi haline dönüşümü ile birey bildiklerini somut bir örnek ortaya koyarak gerçekleştirmektedir. Örneğin iyi olunduğu düşünülen bir konuda kitap yazabilmektedir. Kitap yazarak beyindeki örtülü bilgi açık bilgiye dönüştürmüştür (Barutçugil, 2002:64).
2. **İçselleştirme;** açık bilginin örtülü bilgi haline dönüşümünü ifade etmektedir. Yeni öğrenilen bilgi parçasının özümleme, değerlendirme ve yansıtılması sonucunda içselleştirme gerçekleşmiş olmaktadır. Buna örnek olarak öğrenilenler, yazılabilenler ve uygulayabilenler gösterilmektedir (Barutçugil, 2002:64).
3. **Birleştirme;** açık bilginin başka bir açık bilgiye dönüşümünü ifade etmektedir. Bu durum bir konuyu bir bireye ya da topluluğa sunulduğunda veya tartışma ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Konu ile ilgili söyleneceklerin hazırlanması örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmektedir. Topluluğa sunum sırasında dinleyenler açık bilgiyi açık bilgi olarak almaktadırlar (Barutçugil, 2002:64).
4. **Sosyalleşme;** örtülü bilginin başka bir örtülü bilgi haline dönüşümünü ifade etmektedir. Başkaları ile etkileşime girildiğinde gerçekleşmektedir. Çoğunlukla bilinçaltı düzeyde bir bilgi aktarımı olur. Bu durumu en basit bir biçimde ifade edecek olursak bir bireyi bir şey yaparken izlendiğinde benzer bir işi izleyen birey yaptığında

kullanabildiği bazı yararlı sonuçlar çıkarabilmesi, ipuçları elde etmesi sosyalleşme olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002:64).

Bütün bu bilgi türlerini yukarıda belirtilen faaliyetler çerçevesinde dönüştüren ve bunu iş ve özel yaşamında uygulayan birey ve işletmeler diğer birey ve işletmelere karşı üstünlük sağlamaktadır.

1.3.3. Bilgi Paylaşımı

Günümüz modern toplumlarında, ekonomik ve toplumsal hayatın bir boyutu olarak bilgi paylaşımının (knowledge sharing) rolü, gelişen teknoloji ve küreselleşmeyle birlikte daha fazla önem kazanmakta ve etkileri giderek daha fazla alana yayılmaktadır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2017: 1). Bilgi paylaşımı, hizmet üretiminde önemi bir etken olarak beliren bilgi; ekonomik ve ticari yaşamdaki belirsizliğin sebep olduğu problemlere çözüm üretme süreçlerini daha etkin hale getirip inovasyonu artırarak nitelikli bilginin üretimini sağlamaktadır (Sarıoğlu ve Özdemir, 2017:35). Nelson ve Pack, (1999:419) bilgi paylaşımını, “örgüt üyelerinin örgüt içinde ve çevresiyle oluşturduğu dinamik öğrenme süreci” olarak tanımlamaktadır. Lee (2001:324), iş birliği kalitesinin bir belirleyicisi olarak bilgi paylaşımını, bilginin bir bireyden, gruptan veya örgütten diğerine aktarılması veya yayılması faaliyeti olarak nitelemektedir.

Geçmişteki bilgi gücü paradigması, günümüzde paylaşılan bilgi gücü şekline dönüşmüştür. Bilgi artık paylaşıldıkça değerlendirilen bir olgu durumuna gelmiştir. Ancak insanların sahip olduğu bilgiyi paylaşımlarına etki eden birçok bireysel, örgütsel ve teknolojik etkenler bulunmaktadır (Işık, 2018:649). Bunlar; örgüt iklimi, yönetici desteği, ödül sistemi, çeşitlilik, sosyal ağlar, algılanan yarar ve zarar, bireyler arası güven ve adalet duygusu olarak gösterilmektedir (Wang, Wang ve Liang, 2014:231).

Hizmet sektöründe yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları işletme içi bilgi paylaşımını doğrudan ya da dolaylı olarak pozitif yönde etkileyen önemli bir etkidir. Bu etki bilgi paylaşımı olgusu ile ilgili diğer etkenleri dolaylı da olsa zincirleme olarak pozitif yönde etkilemektedir (Top ve Dilek, 2013:300).

Bilgi paylaşımını artırmak için ilişkisel sosyal sermayeyi artırmaya yönelik işletme içinde işgörenlerin bir araya gelebileceği bir ağ yapısı oluşturmak gerekmektedir. Ayrıca işletmeye ait ortak bir dil oluşturulması ve özel sembol, şekil ve dilin tüm işgörenler tarafından doğru bir biçimde anlaşılması doğrultusunda çalışmalar geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve özümsemesiyle yenilikçi davranışlar gösterilmesi sağlanabilmektedir (Turgut ve Beğenirbaş, 2014:156).

İşgörenlerin yaptıkları işi kolaylaştıran ya da geliştiren teknikler bulduklarında; bunu çalışma arkadaşları ile paylaşımları, özellikle de yöneticilerin işgörenlerden gelen fikir, öneri ve buluşlara ilgi göstermeleri bilgi paylaşımını geliştirmektedir (Karadal, Demirel ve Özçınar, 2008: 383).

İşletmelerde sağlanacak güvene dayalı bir işletme ortamında bilgi paylaşım ve iletişim teknolojileri daha fazla güven oluşturmakta, iletişim kanallarını açmakta, örgütsel öğrenmeyi artırmakta ve bilgi paylaşımını cesaretlendirmektedir. Böylece birbirini takip eden ve destekleyen gelişme döngüleri oluşturulmaktadır. Bu döngülerde ancak bilgi paylaşımı ilkeleri ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu ilkeler (Barutçugil, 2002: 60):

1. Bilgi uygulamalarını etkin olarak paylaşacak, kazanacak ve uygulayacak bir örgütsel yapının kurulması ve uygun süreçlerin oluşturulması,
2. Öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturulması,
3. Etkili iletişim sağlamak için elden gelen her şeyin yapılması,
4. Bilgi işgörenlerine, onları zorlayacak büyük bir resim sunulması, vizyon verilmesi,
5. İşgörenlere yaptıkları iş üzerinde etkili olma hakkının tanınması,
6. Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortamın yaratılması,
7. Yöneticilerin, işgörenlerine yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmesi,
8. Bilgiyi paylaşmayı, yakalamayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirip, kutlanması ve ödüllendirilmesi,
9. Teknolojiye değil insanlara odaklanılması,
10. Değerlendirmeye ve düşünmeye zaman ayrılması,
11. Duygusal olarak olumlu bir ortam yaratılması olarak ifade edilmektedir.

Karadal vd., (2008:387) tarafından yapılan bir çalışmaya göre işgörenler, onuruna zarar verecek bilgiyi paylaşmak istememekte, sorumluluktan kaçarak, hatalarını gizleme eğiliminde olmakta ve sorun çıkmasını istemediklerini belirtmektedirler. Ayrıca eğitim düzeyi düşük işgörenler, yaptıkları yanlışın başkaları tarafından bilinmesinden eğitim düzeyi yüksek olanlara göre daha fazla endişe duymaktadırlar.

1.3.4.Bilgi Paylaşımını Engelleyen Etkenler

İşletmelerin işlerinde sürekli büyüme elde edebilmeleri için bilgi paylaşımı uygulamalarının günlük işlerinin ayrılmaz bir parçası olması gerekmektedir. Bu durum, paylaşım kültürünü kucaklayan bir bilginin yaratılmasının hiçbir şekilde zahmetsiz ve sorunsuz bir girişimin olmadığını göstermektedir. Tüm işletmelerin genel pazar rekabet edebilirliğini ve karlılığını arttırmak için bilgileri daha etkili bir biçimde paylaşmak için ele alınması gereken bir takım bilgi paylaşım engelleriyle karşı karşıya bulunmaktadır (Riege, 2005). Bu engeller: Bireysel engeller, örgütsel engeller ve teknolojik engeller olarak sıralanmıştır (Riege, 2005).

Bireysel Engeller;

Bilgi paylaşımındaki bireysel engeller aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Kısıtlı zaman,
2. İşgören iş güvenliği endişesi,
3. Sahip olunan bilginin yararlı ve değerli olmadığı fikri,
4. Tecrübe düzeyindeki farklılıklar,
5. Tecrübelerin paylaşılmasındaki baskınlık,
6. Yaş ve cinsiyet farklılıkları,
7. İletişim eksikliği,
8. Eğitim seviyesindeki farklılıklar,
9. Güçlü hiyerarşi,
10. İş arkadaşlarınca yanlış anlaşılma korkusu,
11. Bilginin yanlış kullanılacağına ilişkin endişe,
12. Bilginin kaynak anlamında güvenli olmaması,
13. Bireylerin kültür, değer ve inanç farklılıkları,
14. Bireysel ve örgütsel öğrenme hataları,
15. İletişimsizlik ve hoşgörüsüzlük,
16. Güçlü hiyerarşi,

17. İletişim süresi ve bilgi kaynakları ile alıcılar arasındaki etkileşim eksikliği,
18. Zayıf sözlü / yazılı iletişim ve bireylerarası beceriler,
19. Yönetici ve iş arkadaşlarına güvenmeme durumu önemli engeller arasındadır.

Bilgi paylaşımını engelleyen örgütsel engeller de bulunmaktadır.

Örgütsel Engeller;

Bilgi paylaşımındaki örgütsel engeller aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Bilgi paylaşımı faaliyetinin yararını işgörenlere iletecek liderlik ilkelerinin eksikliği,
2. Bilgi yönetimi stratejisinin ve paylaşım inisiyatiflerinin işletmenin hedeflerine ve stratejik yaklaşımına entegrasyonunun eksik veya belirsiz olması,
3. Bilgi paylaşımı uygulamalarının yararlarını ve değerlerini açık bir biçimde iletme anlamında liderlik ve yönetsel yön eksikliği,
4. Yeni bilgiyi paylaşacak, yansıtacak ve üretecek resmi ve gayri resmi alan yetersizliği,
5. Şeffaf ödüllerin ve insanların bilgilerini daha fazla paylaşmaya motive edecek tanıma sistemlerinin eksikliği,
6. Mevcut kurum kültürünün, paylaşım uygulamaları için yeterli destek sağlamaması,
7. Deneyimli ve yüksek vasıflı personelin bilgi birikimine yeterli değerin verilmemesi,
8. Paylaşım uygulamalarını destekleyen uygun altyapı eksikliği,
9. Yeterli paylaşım olanağı sağlayacak işletme kaynaklarının eksikliği,
10. İş birimleri veya fonksiyonel alanlarda ve iştirakler arasında dış rekabetçiliğin yüksek olması,
11. Bilgi akışları ve iletişimin belirli yönlerle sınırlandırılması (örneğin yukarıdan aşağıya),
12. Çalışma alanları ve fiziksel çalışma ortamının düzeni etkin paylaşım uygulamalarını kısıtlaması,
13. İş birimleri, fonksiyonel alanlar ve iştirakler içindeki iç rekabetçiliğin yüksek olması,
14. Hiyerarşik örgüt yapısının çoğu paylaşım uygulamasını engellemesi veya yavaşlatması,
15. İş birimlerinin büyüklüğü genellikle iletişimi artırmak ve paylaşım kolaylığını kolaylaştırmak için yeterince küçük ve yönetilemez nitelikte olmaması örgütsel engellerdendir.

Bilgi paylaşımını engelleyen ve günümüzde oldukça yaygın olan teknolojik engeller bulunmaktadır.

Teknolojik Engeller;

Bilgi paylaşımındaki teknolojik engeller aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerinin bütünleşmesinin olmaması,
2. BT bakımı için teknik destek eksikliği,
3. İşgörenlerin teknolojiye dair gerçekçi olmayan beklentileri,
4. Çeşitli BT sistemleri ve süreçleri arasında uyumsuzluk,
5. Bireylerin ihtiyaçları ile bütünleşmiş BT sistemleri ve süreçleri arasındaki uyumsuzluk,
6. BT sistemleri kullanma konusundaki isteksizlik ve onlarla ilgili deneyim eksikliği,
7. İşgörenlerin yeni BT sistemlerini ve süreçlerini tanıma konusunda eğitim eksikliği,
8. İletişim eksikliği,
9. Mevcut sistemlere göre yeni sistemlerin tüm üstünlüklerinin gösterilmemesi teknolojik engeller arasında sayılmaktadır.

Kısacası, bilgi birikimine ihtiyaç duyan insanlar bu bilgileri almadığı, kabul etmediği ve yeniden uygulamadığı sürece, bilgi paylaşımının bireyler ve kuruluşlar için gerçek bir değeri olmamaktadır. Bilgi yönetim çalışmalarının çoğunun pratik sonuçlarını teorikleştirmenin zorluklarından biri, tüm işletmeler için en iyi biçimde çalışacak bir bilgi yönetim strateji formülünün bulunmaması ve tanıtılması için “yapılacaklar için bir bilgi listesi uygulamaları” kısa yolunun olmamasıdır. Tüm örgütlerin doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaşmasını sağlamak için eşit derecede seri bir biçimde bakmaları gerekmektedir. Yeni veya daha etkili bir paylaşım ve öğrenme ortamının oluşturulması mutlaka büyük miktarda para yatırımı anlamına gelmemektedir. Resmi ve gayri resmi paylaşım ağları çoğu işletmede zaten mevcuttur ve çoğu zaman bu mevcut ağlar üzerinde inşa ve genişleme sağlanmaktadır. Bir kez çalışmaya başladıktan sonra, etkin bilgi paylaşımı uygulamaları bir işletmeye rakipleri için taklit etmesi zor olan sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olmaktadır. Başarının ilk adımı, bilgi paylaşımının önündeki engellerin belirlenmesi ve ideal ve mevcut paylaşım durumları ile teorik olarak yerinde ve gerçekte uygulanan değerler arasındaki farkın ortadan kaldırılması olarak ifade edilmektedir (Riege, 2005).

1.3.5. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Teknolojileri

BT olgusunun çarpıcı ve albenili görüntüsü bir gerçek olmakla birlikte yaşam ve iş alanlarında özümsemesi için politika üreticilerinin sektörel ve mesleki kurum ve kuruluşların başarması gereken bazı görevleri bulunmaktadır. Bunlar yüksek finansal tutarlar gerektiren yatırım ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı, BT'ye uygun insan kaynağının nasıl sağlanacağı gibi problemler olarak belirtilmektedir (Banger, 2017:245).

BT kullanılan akıllı fabrikalarda hiyerarşik ve sıralı bir sistem yerine etkileşimi ve haberleşmeyi önemseyen ağ yapıları öne çıkmaktadır. Fabrika içindeki bağlantılı ve akıllı nesnelere ile süreçler ekosistemdeki müşteriler ve tedarikçiler ağlar üzerinden gerçek zamanlı olarak haberleşebilmektedirler. Geleceğin fabrikasında özellikli uygulamalar ve çözümler değişimi zor, özgün fiziksel sistem düzenlemeleriyle sağlanmayacak; bunun yerine enformasyona erişimin ve iş akışlarının uygulama odaklı kurulması ile gerçekleştirilecektir (Banger, 2017:123).

BT'ye göre yapılandırılmış bir fabrika sensörlerden ölçümler alan gömülü bilişim (iletişim donanımı ve yazılım içeren akıllı ve bağlantılı nesnelere) ile donatılmaktadır. Siber-fiziksel sistem teknolojisi sayesinde fabrika ve iş süreçleri uzaktan izlenebilmekte, denetlenebilmekte ve yönetilebilmektedir. Aynı teknoloji fabrika ortamında otonom mahalli kararlar alınmasını ve uygulamasını sağlamaktadır. Akıllı ve bağlantılı nesnelere insanlar ve diğer sistem ve cihazlarla gerçek zamanlı olarak etkileşim içinde olabilmektedir. Hizmetlerin interneti yoluyla işletmede veya işletmenin çevresinde yer alan diğer kuruluşlarla değer zincirinin halkaları paylaşılabilen, hizmetleri ve kaynakları ortak kullanım için iş birliği oluşturulabilmektedir (Banger, 2017: 245).

1.3.6. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Alan yazında yapılan çalışmalarda, bilgi paylaşımının performans ve örgütsel bağlılık algıları üzerinde olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Ceylan ve Savi, 2003, Sarıkaya 2011; Taş 2011; Burmaoğlu ve Şeşen, 2011; Ünğan 2012; Turgut 2013; Aslan 2014).

Bilgi paylaşımını engelleyen etkenlere ilişkin tutumlarının yaşa, cinsiyete, unvana, pozisyona, örgütteki ve yönetimdeki tecrübesine göre genel olarak değişmediği tespit edilmiştir (Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2009; Demirhan ve Bozkurt, 2010). Ayrıca araştırmalar bilgi

paylaşma davranışını, öğrencilerin eleştirel düşünme becerilerini ve akademik başarılarını geliştirmelerinde önemli bir etken olarak görmektedir (Ardichvili, Page ve Wentling, 2013; Tuan, Chin ve Shieh, 2005).

Bilgi paylaşımı konusu ile ilgili çalışan araştırmacılar, giderek artan ve birçok akademik disiplinin kapsamında yer alan çalışmaların önemine işaret ederek; bu alanda çoğunlukla iş ve örgüt yönetimi çalışmalarının yapıldığını ve yeni çalışmalara gereksinim duyulduğunu söylemektedirler (Yılmaz, 2016:374). Araştırmacıların bir kısmı bilgi paylaşımı ile yeni buluş yapılabilmesinin kolay olacağını, işgörenlerin birbirleri ile etkileşimi sonucunda çalışma arkadaşlarının kararları hakkında daha fazla bilgiye sahip olabileceklerini öne sürmektedirler. Ayrıca birbirini etkileyen bilgi paylaşımlarının; bireylerin gönüllü olarak benimsedikleri işletmedeki etik değerler, davranış kalıpları, paylaşılan değerler ve gelenekler olduğunu belirtmektedirler (Taş, 2011).

Bilgi paylaşımı ile ilgili alan yazında yapılmış çalışmaların son beş yıllık sürede yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Çalışmalar bilgi yoğun sektörler başta olmak üzere, daha çok işgörenler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sayıları az da olsa üniversite öğrencileri üzerinde yapılmış çalışmalara da rastlanılmaktadır. Araştırmacıların çalışmaları Tablo 8’de bir arada incelenmiştir (Töre, 2017: 69-70).

Tablo 8. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Çalışmalar

Araştırmacı(lar) Yıl	Örneklem ve Bulgular
Akhavan ve Hosseini (2015),	Bilgi paylaşımı davranışının takım yenilik kapasitesini arttırmaktadır.
Oliveira vd., (2015),	Bilgi teknolojisi işgörenleri örnekleminde, bilgi paylaşımı davranışı yeniliği etkilemektedir.
Yu vd., (2013),	Kamu işgörenleri örnekleminde, bilgi paylaşımı ile yenilikçi iş davranış arasında olumlu ilişki bulunmaktadır.
Lin (2007),	50 büyük işletmeden işgörenlerin dâhil olduğu kapsamlı çalışmasında, bilgi paylaşımının işletmenin yenilik kapasitesini artırdığı bulunmuştur.
Yang ve Lai (2011),	Wikipedia üyeleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, bireysel bilgi paylaşımı niyetinin benlik temelli içsel motivasyonu etkilediğini bulmuşlardır.
Hung vd., (2011),	Ar-Ge işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, altuzmin (özgecilik) bilgi paylaşımı niyetini olumlu etkilediğini bulmuşlardır.
Gilson vd., (2013),	Sigorta sektörü işgörenleri örnekleminde bilgi paylaşımının, kıdem çeşitliliği ve bireysel açık bilgi arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını bulmuşlardır.
Chmielecki (2013),	Akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada bilgi paylaşımını etkileyen en önemli etkenin akademisyenler arasındaki güven olduğunu bulmuştur.
Lin vd., (2015),	Üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, sorumluluk, dışa dönüklük ve uyumluluğun bilgi paylaşımı davranışını açıkladığını bulmuşlardır.
Park (2015),	Hemşireler üzerinde yaptığı çalışmalarında kendi kendine liderlik, yaratıcı öz-yeterlilik ve bireysel bilgi paylaşımının yenilikçi davranışı etkilediğini bulmuştur.

Kaynak: (Töre, 2017: 69-70).

Yukarıdaki çalışmalarda da görüldüğü üzere bilgi paylaşımı işletme içerisinde çok sayıda farklı değişkenle karşılaştırılarak incelenmiştir. Genel olarak da bilgi paylaşımının işletme içerisinde güven, motivasyon, uyumluk, özgecilik değerleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin arasında bilgi paylaşımının olması işletmede önemli pozitif çıktılar ortaya çıkması anlamında büyük önem arz etmektedir.

1.4.Hizmet İnovasyon Davranışı

Çalışmanın bu bölümünde hizmet inovasyon davranışı kavramının açıklanmasından sonra hizmet inovasyon davranışı ele alınmakta ve işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme davranışı da, teorik yaklaşımlardan asimilasyon, farklılaşma ve sentez yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Bu açıklamaların ardından hizmet inovasyon davranışı temel özelliklerinin, benzer kavramlar ile ilgili farklılıkları irdelenmektedir.

1.4.1. Hizmet İnovasyon Davranışı Kavramı

Genellikle tam anlamıyla kavranamamış olan değişim umudunun endişe ve korku veren bir etkisi bulunmaktadır. İnsanlar kendi rahatlıklarından vazgeçerek değişime uygun hale gelmeyi tedirgin edici ve zor bulmaktadırlar. Aslında her değişim beraberinde yeni fırsatlar anlamına da gelmektedir. Değişim, risk veya tehdit gibi görünen yeni kazanımların zeminini oluşturabilmektedir. Böyle bir durumda gerginliklerden ve korkulardan kurtulmanın yolu değişim hakkında öngörü ve bilgi sahibi olmaktan geçmektedir. 21.yüzyılla beraber yaşadığımız değişim sonucunda bunlar yokmuş gibi davranmak veya görmezden gelmek yerine bunların sağlayacağı olanakları kullanmayı ve yaratacağı fırsatlardan yararlanmayı denemek daha sağlıklı bir seçim olmaktadır (Banger, 2017:175). Bu noktada ortaya çıkan inovasyon ve onun bir çeşidi olan hizmet inovasyon davranışı, günümüzde yönetim ve örgüt çalışmalarının konuları arasında yer almaktadır.

İnovasyon ya da hizmet inovasyonu sonucunda bir ürün ya da hizmet ortaya çıkmaktadır. İnsan ihtiyaçlarını dolaylı ya da dolaysız olarak karşılamaya uygun ve bu amaç için kullanılmaya hazır her şeye ürün denir. Ürünler ihtiyaçları karşılama amacıyla kullanılırken bir yarar elde edilir. İnsanlara yarar sağlayan ürünlerden bir kısmı maddi bir görünüme sahiptir. Bisiklet, buzdolabı, otomobil vb. gibi, satın alınırken dokunulan ürünler ve çoğu ürün

inovasyonu sonucu pazara gelmekte ve satılmaktadır. Bu gibi ürünlere maddi ürünler denir. Ancak insan ihtiyaçlarını tatmin eden ve bu nedenle varlığı kuşku götürmeyen ürünlerin bir kısmı maddi bir görünümünden yoksundur. Dokunulması mümkün olmayan bu ürünlere hizmet denilmektedir (Sakaryalı Dinler, 2016:65). Başka bir ifadeyle hizmet işletmelerin pazara sunduğu alıcılara sağladığı yararlar olarak belirtilmektedir (Tidd vd., 2005:10). Hizmet, müşteri deneyiminin sağlanmasında, karakter, ilgi, duyarlılık ve dikkat gibi özelliklerde rol oynamaktadır (Demirel, 2017: 241). Howells Tether, Galluj, Djellal, ve Gallouj (2004) hizmetleri dört grupta sınıflandırmaktadır: Bunları sırasıyla mallarla ilgili hizmetler (ulaştırma ve lojistik gibi), bilgi ile ilgili hizmetler (çağrı hizmetleri gibi), bilgi temelli hizmetler ve insanlarla ilgili hizmetler (sağlık hizmetleri gibi) biçiminde sıralamaktadır. Bunun dışında da çoğu hizmet için genel özellikler bulunmaktadır.

Hizmetler için kilit bir öge, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi nedeniyle ürünler ve süreçler arasındaki ayrımın genellikle bulanık olmasıdır. Süreçlerin geliştirilmesi, hizmetler için başlangıç safhası olan araştırma, fikir toplama ve ticari değerlendirmeden oluşur ve devamında uygulama aşaması ile mallara göre daha gayri resmi nitelik taşımaktadır (OECD, 2002: 42). Hizmetlerle ilgili kullanılan malzeme, bileşenler, performans, tanıtım veya pazarlama gibi unsurlar üzerinde yapılan kritik değişimler ve iyileştirmeler hizmet inovasyon davranışını oluşturmaktadır (Akgöz, Göral ve Gürsoy, 2014: 3).

Hizmet inovasyon davranışı problemin tanımlaması ile başlarken, probleme çözüm bulunması ve örgüt içinde uygulanması ile sonuçlanmaktadır (Carmeli, Meitar ve Weisberg, 2006). Bir işletmenin farklı ve yeni bir hizmet geliştirerek bunu müşterilerine sunması hizmet inovasyonu olarak ifade edilmektedir (Tidd vd., 2005:10). Mennens vd., (2018:4), hizmet inovasyon davranışını bir işletmenin rekabete ulaşma derecesi olarak tanımlamaktadır. Oslo kılavuzuna göre ise hizmet inovasyon davranışı yeni bir hizmeti sunmak ya da onun özellikleri veya amaçları bakımından önemli derecede iyileştirme yapmak olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2002: 16-17). Diğer bir ifadeyle bir işletmenin, değişik ve daha yararlı bir hizmet geliştirmesi ve müşterilerine sunması da hizmet inovasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Sakaryalı Dinler, 2016: 65).

Hizmet inovasyonu üç farklı şekilde yapılabilmektedir. Bunlar sırasıyla hizmet dağıtım süreci veya sunulan hizmetin değiştirilmesi, örgütlenme ve yönetim sisteminin değiştirilmesi,

hizmetin veya sürecin yeniden tasarlanması ve hizmette değişikliğe gidilerek müşteri odaklı sunumun sağlanması olarak sıralanmaktadır (Demirkaya ve Zengin, 2014).

Hizmet inovasyon davranışı fikrinin arka planındaki mantık proaktif rekabetin hareket noktası olan inovasyon ile işletmeyi canlandırmak, performans üstünlüğü kazandırmak, işletme beklentilerini karşılamak hatta beklentileri aşmak, katma değeri yüksek hizmetler üretmek ve rekabet gücünü artırmaktır (Kalay ve Kızıldere, 2015:55).

1.4.2. Hizmet İnovasyon Davranışı Boyutları

Bir süreç sonucunda oluşan hizmet inovasyon davranışı, davranışın gerçekleşmesini etkileyen etkenler davranışa hareket getirmekte ve bu davranışın sonunda yeni bir hizmet geliştirilmektedir. Hizmet inovasyon performansı ölçeği Hu vd., (2009) tarafından geliştirilmiştir. Hizmet inovasyon performansı ölçeği iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirmedir. “Hizmet İnovasyon Performansı” her iki boyut işgören yeni hizmet geliştirme ve hizmet yenilik davranışı hizmet inovasyon davranışını da ölçmektedir. Çünkü işgören, hizmet inovasyon davranışı ile odağı inovasyon olan fikirler ileri sürmek ve bu fikirlerle yeni hizmet geliştirmek olarak sonuçlandırmaktadır. İleri sürülen inovatif fikir, uygulanabilir olana kadar davranış sürmektedir. Yeni hizmet geliştirilmesi de inovasyon davranışı olmaktadır (Scott ve Bruce, 1994; Matear, Gray ve Garrett, 2004).

Hizmet inovasyon performansını etkileyen etkenler olarak; “pazarın çekici oluşu, etkin insan kaynakları yönetimi, hedef pazarın duyarlılık seviyesi ve yeni geliştirilen hizmete dair ön tanıtım faaliyetleri” olarak sıralanmaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2010: 8). İnovasyon performansının iki temel boyut olan inovasyon karlılığı ve inovasyon verimliliği işletmeler için yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarların büyütülmesini sağladığından önemi büyük bir rekabet aracı olmaktadır. Karlı, verimli ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyette bulunduğu ekonomiler gelişmekte, küresel ölçekte rekabet avantajı kazanmaktadır. Bu bağlamda denebilir ki ülkeler için inovasyon; istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, yaşam kalitesini ve toplumsal refahı garantileyen en önemli etken olduğu söylenebilmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008:6). İnovasyon performansının etkileyen etkenler ve bu boyutları dikkate alındığında yeni hizmet geliştirme ile işgören hizmet yenilik davranışının boyutları hizmet inovasyon davranışı göstergesi olmaktadır.

1.4.2.1. İşgören Hizmet Yenilik Davranışı Boyutu

Hizmet yenilik davranışının gerçekleştirilen her uygulamasının merkezinde işgörenlerin tutumları ve davranışları yer almaktadır. Hizmetin soyut yapısını somuta dönüştürerek, verdikleri hizmeti ölçülebilir kılmak adına işgören davranışları en önemli etkenlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır (Bakkal, 2018: 45). Bu bağlamda Scott ve Bruce'(1994:582) tarafından geliştirilen İşgören Hizmet Yenilik Davranışı bireysel özellikler, liderlik, çalışma grupları ve inovasyon ile alakalı psikolojik iklim hizmet inovasyon davranışı belirleyicilerinden oluşmaktadır. Takım çalışmasında üye ile takım arasında etkileşimin olması hizmet inovasyon davranışı gelişiminde önemli bir etken olarak dikkat çekmektedir. İşgörenlerin sorumluluk üstlenerek sorun çözen kabiliyet ve özgürlükleri ile sorun çözmeye yönelik sistematik yaklaşımlarının olması inovasyon davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Fakat bu davranışın geliştirilebilmesi için gereken desteğin ve kaynakların sağlanması da gerekmektedir. Destekler sosyal ve psikolojik olabilmektedir. İşletmede psikolojik destek çoğunlukla takımda genellikle de inovasyon davranışına etkisinde önemli olmaktadır (Scott ve Bruce, 1994:582).

Hali hazırdaki hizmet ile alakalı inovatif fikirler, deneyimlenmiş bilgiler ile filtre edilerek müşterilerin/ tüketicilerin gereksinimleri dikkate alınarak yeni fikir oluşumları sağlanmaktadır. Çoğu zaman empati ile meydana gelen bu inovatif hareketler hizmet inovasyon davranışı sağlamaktadır. İşgörende hizmeti talep edecek müşteri ile empati kurulmasının sonucunda hizmet beklentisi ile ilgili fikirler kazanılmaya çalışılmaktadır. Bu fikir, oluşan bilişsel süreç sonunda dışavurumu sağlamaktadır. Dışavurumu sağlayan etkenler ise iç kaynaklar, sosyal ve psikolojik destekler, lider davranışları ve onun özellikleri, inovasyon ile ilgili örgüt içi özendirme, lider ve takımla kurulan etkileşim düzeyi ve ilişki olarak sıralanabilir. Dışavurumun bir kararın verilmesi süreciyle oluştuğu düşünülmektedir. Birey bilişsel sürecinde yeni fikrini netleştirdiğinde bu fikri yayma konusu ile ilgili bir karara varmaktadır. Dışavurum birey ile ilgili örgütsel veya sosyallik anlamında yarar kıyaslamasında örgüt, toplum veya tüketici kazanırsa hizmet yenilik davranışı ortaya çıkmaktadır (Özsungur, 2019).

1.4.2.2. Yeni Hizmet Geliştirme Boyutu

Matear, Gray ve Garrett (2004:287) tarafından geliştirilen Yeni Hizmet Geliştirme hizmet inovasyon davranışı sırasında yeniliğin fikrinin ortaya koyulması sonunda gerçekleşen bir davranış ifade etmektedir. Yeni Hizmet Geliştirme, fikir yürütülen konuda hizmetin geliştirilmesiyle sürmektedir. Hali hazırdaki hizmetin geliştirilmesi için inovatif düşüncenin ürünü olan fikrin yeni bir hizmeti geliştirmesi gerekmektedir. Çünkü her yeni inovatif proje ve fikir hizmetin sunumuna eklenerek yeni bir hizmet sunumunu oluşturmaktadır. Her hizmet geliştirildikçe yeni bir hizmetin başlangıcını beraberinde getirmektedir. Böylece işletmenin inovatif performansı artmaktadır.

TÜİK'in 2010-2012 yıllarını kapsayan dönemdeki 10 ve daha fazla işgörene sahip sanayi ve hizmet işletmeleri üzerinde yaptığı çalışma sonuçlarına göre Türk işletmelerinin ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon performanslarına göre, sanayi sektörünün hizmet sektörüne göre daha inovatif olduğu ve işletme büyüklüğü ile birlikte inovasyon performansının arttığı görülmektedir. Ürün inovasyonu yapan sanayi işletmelerinin % 90,3'ü mal inovasyonu, % 48,9'u hizmet inovasyonu yapmaktadır. Sanayi işletmelerinin % 86,6'sı hizmet işletmelerinin % 70,2'si mal veya hizmet üretim süreçlerinde inovasyon yapmaktadır (Kalay ve Kızıldere, 2015:44). Bu sonuçlar göstermektedir ki Türk işletmeleri üretim süreçlerinde (hizmetin sunumunda veya gerekliliklerinde) gerçekleştirilen yenilikler ile önemli bir oranda yeni hizmet geliştirme davranışında bulunmaktadır.

Hizmet inovasyon davranışı geliştirilebilmesi için gereken önemli noktalar şöyle sıralanmaktadır; yeni fikirler ortaya atılmalı, bu yeni fikirler uygulamaya uygun olmalı, müşteriyi tatmin etme yönünde olmalı, bir sorun çözmeye yönelik olmalı ve yarar amacı taşınmalıdır (Scott ve Bruce, 1994). John ve Storey (1998), da yeni hizmet geliştirme için beş aşama önermektedir. Bu aşamalar: dünyada yeni olarak kabul edilecek hizmetler geliştirilmesi, yeni hizmet hatları oluşturulması, hali hazırdaki hizmet hatlarına eklemeler, hali hazırdaki bir hizmetin revize edilmesi ve geliştirilmesi ve maliyet düşürme çalışmaları biçiminde sıralanmaktadır.

1.4.3. Hizmet İnovasyon Davranışına Teorik Yaklaşımlar

İşgören hizmet inovasyon davranışının üç ana yaklaşımı asimilasyon, farklılaşma ve sentez

1.4.3.1. Asimilasyon/ Özümseme Yaklaşımı

Asimilasyon yaklaşımı, üretim ve hizmet sektöründe bulunan inovasyonların benzerliklerine yoğunlaşmaktadır. Asimilasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda fikri mülkiyet ve teknoloji kabulü ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektöründeki işgörenler, hizmet işletmelerindeki "işin başında yapılan yeniliğin" in tersine, örgütsel AR-GE işgörenine vurgu yapan üretim sektörlerindeki teknolojileri benimsemektedir. Bu durum çok daha fazla yeniliğin gerçekleştirilmesini olanaklı kılmaktadır (Gallouj, 2002; Ottenbacher ve Harrington, 2009; Hu, 2010; Hon ve Leung, 2011; Chou, Chen ve Wang, 2012; Li ve Hsu, 2016).

1.4.3.2. Farklılaşma Yaklaşımı

Farklılaşma yaklaşımında önem verilen konu hizmetlerin özellikleri olmaktadır. Bu özellikler ise sürece odaklanma, müşteri ile işgörenin etkileşimini vurgulama, müşteriden ilham ve teşvik alma, müşterilerle birebir ilişki içindeki işgörenin rolünü belirleme, bireysel öğrenme ve deneyime güven olarak belirlenmektedir. Hizmet sektöründe sürdürülebilir yenilikler için işgörenin işletmede tutulması gerekmektedir (Paton ve McLaughlin, 2008; Gallouj ve Savona, 2009; Cadwallader, Jarvis, Bitner ve Ostrom, 2010; Li ve Hsu, 2016).

1.4.3.3. Sentez Yaklaşımı

Sentez yaklaşımı hizmet ve imalat sektörlerinin arasındaki farklılık ve benzerlikleri birleştirmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde hizmet inovasyon davranışının hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi ve teknolojinin benimsenmesi gibi boyutları bulunmaktadır (González ve León, 2001; Li ve Hsu, 2016). Hertog'un (2000), ileri sürdüğü hizmet inovasyon davranışı modeli dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi olan "yeni hizmet kavramı" hali hazırdaki ve rekabet içinde bulunan hizmetlerin özelliklerini ifade etmektedir. İkincisi "müşteri arayüzü" hali hazırdaki ve gizil müşterilerin özelliklerini ifade etmektedir. Üçüncüsü "teknolojik seçenekler" yeni hizmetleri ortaya çıkaracak teknolojik alt yapı tedarikini ifade etmektedir. Son olarak "hizmet dağıtım sistemi" hali hazırdaki ve rekabet içinde olan servis işgörenlerinin kabiliyetleri, tutumları ve becerilerini ifade etmektedir.

1.4.4. Hizmet İnovasyon Davranışının Temel Özellikleri

Hizmet inovasyon davranışı ana özellikleri şu biçimde sıralanmaktadır.

1. Müşterinin satın alma davranışını etkilemektedir (Victorino, Verma, Plaschka ve Dev, 2005). Müşteri memnuniyeti hizmet kalitesini sağlamaktadır (Şahin ve Şen, 2017).
2. Uygulamaya dönüşen inovatif davranışlar yaratıcı problem çözme fikirleri sonunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde performansın artmasını ve ana kabiliyetlerin gelişmesini sağlamaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002; Campo, Díaz ve Yagüe, 2014).
3. İşletmelerde rekabet avantajı elde edilmesini ve bu avantajın sürdürülebilmesini sağlamaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008).
4. İşgörenlerin işlerindeki başarılarının artmasını, iş tatminlerini sağlamaktadır (Robinson ve Beesley, 2010)
5. Bireysel özelliklerden etkilenmektedir. Araştırmacı ve meraklıdır. Hali hazırdaki durumu kabullenmez, değişmez ve normal olarak kabul edilen doğruları sorgular, memnun olmadığı şartları değiştirmek ve iyileştirmek için gayret göstermektedir (Elçi ve Karataylı, 2008: 34).

1.4.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlişkili Kavramlar

Hizmet inovasyon davranışıyla hizmet inovasyon performansı, girişimcilik, endüstri 4.0, arasındaki ilişkiler aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

1.4.5.1. Hizmet İnovasyon Davranışı ile Hizmet İnovasyon Performansı

Hizmet inovasyon performansı genel olarak işletme performansı üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. İşletmeler rekabetçi piyasa ortamındaki günümüz dünyasında yeni pazarlara girmek, var olan pazar payını yükseltmek ve rekabet gücünü artırmak durumunda kalmaktadırlar (Elçi, 2006). Bunu sağlayacak inovasyon yeteneğini geliştirmek için işletmeler çevrelerini dikkatli izlemeli, ortaya çıkan değişimleri doğru bir biçimde analiz etmeli ve buradan kendine rekabet gücü kazanmasını sağlayacak bilgiyi üretebilmesi gibi zorunlulukları bulunmaktadır (Taşgit ve Demirel, 2016).

Hizmet inovasyonunu sektörel bazda karşılaştırıldığında, hizmet sektörü imalat sektöründen farklılık göstermektedir. Önemli ölçüde değiştirilmiş veya yeni bir hizmet yaklaşımı, hizmetin dağıtım ve sunum sistemindeki farklılık ve yenilik, hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde uygulaması gereken bir süreci ifade etmektedir (Elçi, 2006:7). Hizmetin doğası gereği müşteri ile yüz yüze ilişki içinde olma zorunluluğu müşteri memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlayan işletmelerin rekabet üstünlüğü sağladığı düşünüldüğünde, bu durum hizmet inovasyonunun hayati bir rol üstlendiği anlamına gelmektedir.

1.4.5.2 Hizmet İnovasyon Davranışı ve Girişimcilik

Bugünlerde girişimci kişilik konusundaki pek çok tartışmaya rağmen girişimcilerden pek azının bu tür kişilikleri bulunmaktadır. Buna karşılık hiç de girişimci olmadan böyle kişiliklere sahip birçok insan; satış elemanları, cerrahlar, gazeteciler, profesörler, hatta müzisyenler vardır. Bütün başarılı girişimcilerin ortak noktası, belirli türden bir kişilik değil sistematik inovasyon ve hizmet inovasyonu uygulamasına olan bağlılıklarıdır (Drucker, 2011: 212-213).

İster mevcut bir işletme ya da bir kamu hizmeti kuruluşu ister tek bireyin aile mutfağında başlattığı yeni bir atılım olsun hizmet inovasyon davranışı her zaman girişimciliğin özgül bir niteliğini oluşturmaktadır. Hizmet inovasyon davranışı girişimcinin yeni refah sağlayıcı kaynaklar yaratmada ya da mevcut kaynaklara refah üretmek için ek potansiyelle donatmada kullandığı bir araç olarak görülmektedir (Drucker, 2011: 212-213).

Bugün girişimciliğin uygun tanımı konusunda büyük bir kargaşa süregelmektedir. Bazı gözlemciler bu kavramı bütün küçük işletmeleri kapsayacak şekilde; bazıları ise bütün yeni işletmeleri kapsayacak şekilde kullanmaktadır. Ne var ki uygulamada çok sayıda yerleşik işletme son derece başarılı girişimcilik uygulamalarında bulunmaktadır. Bu bağlamda, bu kavram sadece girişimin boyutuna ya da yaşına değil belirli türden bir faaliyete gönderme yapmaktadır. Bu faaliyetin özünü bir işletmenin ekonomik veya sosyal potansiyelinde bilinçli yoğun değişim yaratma çabası olan inovasyon oluşturmaktadır (Drucker, 2011: 212-213).

1.4.5.3. Hizmet İnovasyon Davranışı ve Endüstri 4.0

Endüstri 4.0; bilişim, iletişim ve internet teknolojilerinin üretim süreçlerini yoğun biçimde dönüştürmesi ve etkilemesi ile ortaya çıkan yeni bir durumu ifade etmektedir. Hiç kuşkusuz; endüstri 4.0, yeni teknolojilerdeki gelişmelerle ve bunun sanayiye yansımalarıyla yakından ilgili bir kavramı belirtmektedir. Geleceğin üretim ortamları hizmet inovasyon odaklı mimari ilkeleri esas alarak yapılacaktır. Yeni teknolojilerle geliştirilmiş ürün ve hizmetler hızla pazarda yerlerini almaktadırlar. Diğer yandan pek çok geleneksel işletme, daha önceki dönemlere ait cihazlarla çalışmayı sürdürmektedir. Bu durum hizmet inovasyonu anlamında yeni teknoloji geliştiren teknolojilere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Banger, 2017:123).

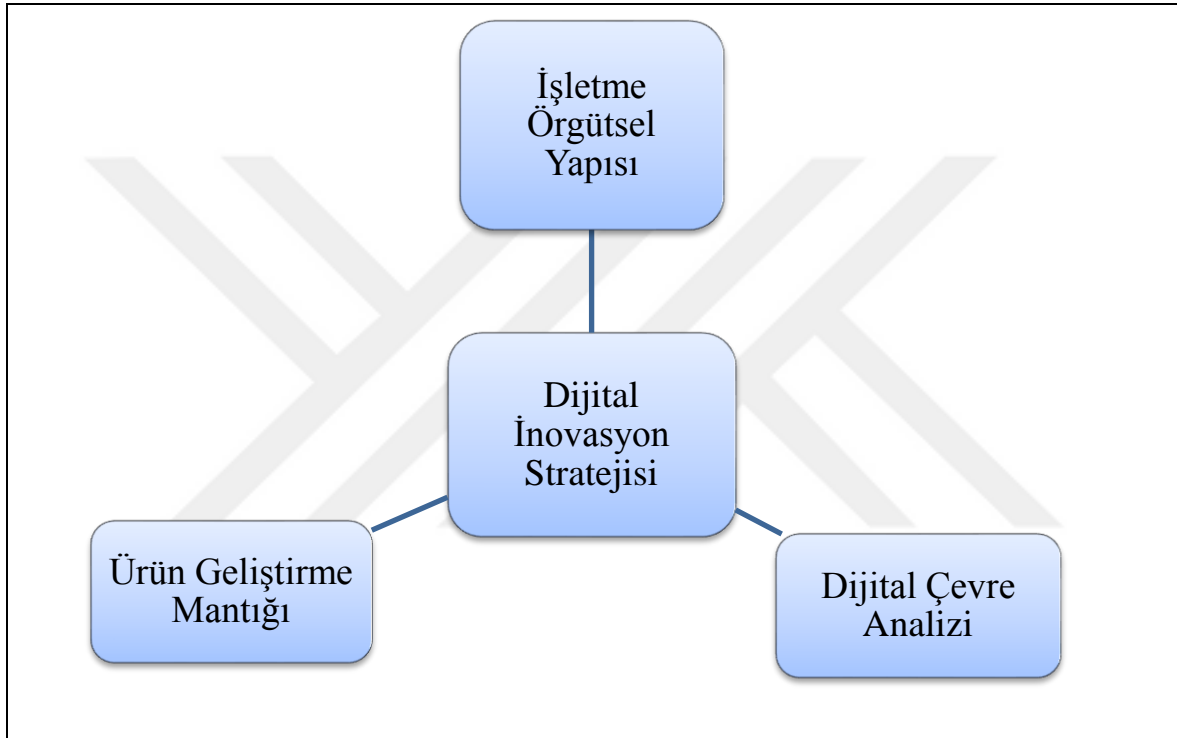
İnternetin yaygınlaşması ve güçlenmesi ile birlikte sağlanan hizmetlerin çeşitlilik ve sayı olarak artması, buna ek olarak bağlantı ve akıllı nesnelerin çoğalması yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına ve sonuçta meydana gelen yeni duruma hizmetlerin interneti adı verilmesine neden olmaktadır. Hizmetlerin interneti; bu ortamda hizmet alanlar ve hizmet sağlayanlar yanında bir altyapıyı, hizmetlerin kendisini ve iş modellerini kapsamaktadır. Kısaca tanımlarsak hizmetlerin interneti açık mimari üzerine kurulmuş internet ağı tabanlı servislerin yer aldığı küresel bir pazarı ifade etmektedir. Bu pazarda hizmetler örneğin hizmet olarak yazılım modeli; e-posta, iletişim vb. gibi biçimlerde sunulabilmektedir (Banger, 2017: 244).

Hizmet olarak platform modelinde bilgi işlem zamanı, veri tabanı, internet sunucu veya geliştirme araçları gibi hizmetler görülebilmektedir. İnternet üzerinden verilen hizmetlere örnek olmak üzere basit bir örnek oluşturulabilmektedir. Bir kadın kuaförü geleneksel çerçevede el ile yapılan bir hizmet sunarken, bu hizmet dijital teknoloji platformları kullanılarak daha zengin hale getirilebilmektedir. Örneğin randevular internet üzerinden mobil veya masaüstü uygulamalar aracılığı ile alınabilmekte, yeni saç modelinin belirlenmesi internet üzerindeki resim galerileri aracılığı ile yapılabilmektedir. Bu saç modelinin veya renginin müşteriye uygunluğu o bireyin resmi üzerinde denenerek görülebilmektedir. Diğer yandan bu örnekten farklı olarak bazı hizmetleri tümüyle internet ortamına taşımak mümkün olabilmektedir (Banger, 2017: 244).

1.4.5.4. Bilgi Çağında İnovasyon

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler beraberinde cihazların işlem gücünün gelişmesi, hizmet süreçlerinin mobilize imkanlarının oluşması, ürünlerin mimari ve tasarım yönündeki gelişimi,

dijitalleşmenin birleştirici değerlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum da dijital inovasyonu, kendinden önceki geleneksel inovasyonlardan ayırmaktadır. İşletmelerin başarılı olması için iyi bir dijital inovasyonu stratejisi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Dijital inovasyon becerisinde üç temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde verilmektedir (Karaçuha ve Pado, 2018).



Şekil 3. Dijital İnovasyon Stratejisi Yönetim Süreçleri (Karaçuha ve Pado, 2018).

Dijital teknoloji müşterilerin taleplerinin değişimine ve yükselmesine neden olmuştur. Ürün konseptleri taşınabilir, giyilebilir, elden teslim edilebilir, kodlanabilir, takip edilebilir, karşılaştırılabilir ve tek bir cihaz ile birden çok fonksiyonu gerçekleştirilebilen yapılara dönüşmüştür. Bilgi çağında değişen beklentiler işletmeleri dijital inovatif ürün/hizmete yönlendirmiştir. Bu yönlendirmede işletmelerin dijital çevre analizini yapmalarına sebep olmuştur. İşletmeler dijital yenilik taraması yaparak, yapay zekalı yeni cihazların kullanımı, web sayfaları üzerinden dijital kanallara erişim, mobil iletişim sistemi kullanımı, yeni sosyal

medya yapılarının kullanımını gibi bir çok farklı alanlarla etkileşim halinde yeni stratejiler belirlemelidir (Karaçuha ve Pado, 2018).

Bu bilgiler doğrultusunda bilgi çağının liderleri dijital inovasyonu stratejisine hakim bir yönetim anlayışına sahip olmalı ve bu çerçevede işletmeyi dijital dönüşüme hazırlamalıdır.

1.4.6. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Alan yazında sınırlı sayıda hizmet inovasyon davranışına ilişkin yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Çeşitli çalışmalarda hizmet inovasyonu kavramının özellikle performans üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Ferraz ve Melo Santos, 2016; Nijssen, Hillebrand, Vermeulen ve Kemp, 2006; Kirner, Kinker ve Jaeger, 2009, Blazeveica ve Lievens 2004; Işık, 2018).

Verdu-Jover, Alos-Simo ve Gomez-Gras (2018) yaptıkları çalışmada uyumlu kültürün hizmet inovasyon çıktıları, yansıyan öğrenme ve yapısal esneklik arasında bulunan ilişkide aracı rolü oynadığını belirlemiştir.

Santamarı'a, Nieto ve Miles (2012) müşteriler ile sıkı işbirliği içinde olmanın hizmet inovasyon davranışı ile pozitif ilişkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Gebauer, Krempf, Fleisch ve Friedli (2008) ise işgörenin özerk olması, pazar araştırması ve pazar testi ayrık hizmet inovasyon davranışı ile pozitif ilişkili iken, bütünleştirilmiş hizmet inovasyon davranışı ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Aboal ve Tacsir (2018) yaptıkları çalışmada, BT ve diğer inovasyon yatırımlarıyla hizmet verimliliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Lin (2012) yaptığı çalışmada, dış ve iç hizmet inovasyon davranışı çabası ile süreç ve işletme performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Yeh (2016) ise müşteri savunuculuğuyla hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Schuckert, Kim, Paek ve Lee (2018) yaptıkları çalışmalarında transformasyonel liderlikten daha fazla olacak biçimde otantik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır.

Lee ve Hyun (2016) yaptıkları çalışmada hissedilen işletme içi öğrenmenin durumunun ve işletme merkezli benlik saygısının, işgörenlerin hizmet inovasyon davranışı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hussain, Konar ve Ali (2016) de bilgi paylaşımı ve takım kültürünün hizmet inovasyon performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Harmancıoğlu, (2012) hizmet inovasyon davranışının pazarlama, yönetim ve yeni ürün ile ilişkisini araştıran 70 çalışmanın meta analizi sonucunda müşteri beklentisi, teknoloji ve rekabetin işletmeler için inovasyon yapma zorunluluğunu ortaya çıkardığı tespit etmiştir.

Uluslararası turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışan 621 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışmada bilgi paylaşımı, takım kültürü ve hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır (Hu Horng ve Sun'un 2009). Karadal ve Özsungur (2017), Adana Sanayi Odası'na kayıtlı ticari işletmelerden rastgele seçilen 317 işgörenle gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmet inovasyon davranışıyla psikolojik sermaye ve etik liderliğin arasında olumlu ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Yöntem bölümünde araştırmanın konusu, önemi, amacı, yöntemi ve sorularına değinilmektedir. Araştırmanın modeli ve değişkenleriyle ilgili bilgiler, örneklem, çalışmanın soruları ve hipotezlerinin alan yazında yapılmış çalışmalar dikkate alınarak açıklanması ayrıca ölçekler ve veri toplama yöntemiyle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

2.1.Araştırmanın Konusu

Hali hazırdaki işletmeler bakımından üretimin merkezinde konumlanan ve ekonomik açıdan kritik imalat işletmelerinin ruhsal liderlik, hizmet inovasyon davranışı, bilgi paylaşımı ve takım uyumu konuları bağlamında incelenmesi önem arz etmektedir. İşletmelerin performansının ve temel yeteneklerinin gelişmesini sağlayan hizmet inovasyonu farklı yaklaşımlara açık bir işletme oluşturarak, bireylere aidiyet duygusunu kazandırmakta ve onları takdir ederek daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Ruhsal liderlik anlayışının olması ise hizmetin sunumunda belirleyici olan işgörenlerin performansında önemli bir göstergiyi ifade etmektedir (Fry, 2003: 694-695; Fry ve Matterly, 2006; Ottenbacher, 2007; Karadal ve Özsungur, 2017; Schuckert, Kim, Paek ve Lee, 2018). Ruhsal yönetimle ortaya çıkan etkileşim, takım uyumu ve bilgi paylaşımının önemini ortaya koyduğu görülmektedir. Aksaray'da OSB'ye bağlı imalat işletmelerinde ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracılık rolününün araştırılması çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

2.2.Araştırmanın Önemi

Ruhsal liderlik; verimliliğin (Fry ve Matterly, 2006), örgüt kültürünün (Fairholm, 1996), örgütsel bağlılığın, (Ferguson ve Milliman, 2008), örgütsel dönüşümün (Fry vd. 2005; Fry vd. 2007), ruhsal sağlığın (Fry vd., 2011), ruhsal değer ve uygulamaların (Ali ve Zaky, 2018) ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya konulmasında önemli bir araç olarak gösterilmektedir. Araştırmanın temel değişkenlerinden olan hizmet inovasyon davranışının en önemli göstergesini performans oluşturmaktadır. Verimlilik, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, örgütsel dönüşüm, ruhsal sağlık, ruhsal değer ve uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı performansı pozitif yönde etkileyen etkenlerdir. Ruhsal liderliğin performansı artıran değişkenleri pozitif yönde etkilediğini açıklayan bu çalışmalar alan yazın tarafından desteklendiğini göstermektedir.

Ruhsal liderliğin paylaşmaya yönelik içsel duygularının bilgi paylaşımını ateşleyen pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Nur Karamiah, Norizah ve Nur Farizah, 2019). Bilgi paylaşımı, performans ve örgütsel bağlılığı artırması (Ceylan ve Savi, 2003, Sarıkaya 2011; Taş 2011; Burmaoğlu ve Şeşen, 2011; Ünğan 2012; Turgut 2013; Aslan 2014), eleştirel düşünme becerileri ve akademik başarıları geliştirmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir (Ardichvili vd., 2013; Tuan Chin ve Shieh, 2005).

Bilgi paylaşımının, liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde yerine getirdiği rolü ortaya çıkarılması alan yazında yeterince çalışmaya rastlanmayan araştırma konusu ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Takımlar; performansı önceleyen çok farklı sinerji, beceri, zaman yönetimi, iletişim, deneyim ve kaynakların kullanımının gerekli olduğu hallerde bireysel performans gösteren işgörenlerden çok daha üstün bir performans ortaya konulmasını sağlamaktadır (İlhan ve İnce, 2015:147). Takımlarda uyum, işgörenlerin örgüte ve işe karşı olumlu tutumlar sergilemelerini sağlamakta; iş gücü devir hızını azaltmakta ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Meglino, Ravlin ve Adkins,1989; Caldwell ve O'Reilly, 1990; Kristof, 1996; Kristof-Brown, vd., 2005; Hoffman ve Woehr, 2006). İmalat işletmelerinin bu yönden araştırılmasının çalışmayı değerli kıldığı düşünülmektedir.

Hizmet inovasyon davranışı amaç değerler için oluşturulan aracı değerlerin (Garg ve Dhar, 2014; Garg ve Dhar, 2016) ve proaktif kişiliğin belirlenmesinde (Chen, 2011), önemli bir rol oynamaktadır.

Sosyal öğrenme ile sağlanan bilgilerin imalat işletmelerine iletilmesi sırasında yönetimde ruhsal liderliğin, hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde, takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracı etkisinin belirlenmesinin alan yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Hizmet sektöründe yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları işletme içi bilgi paylaşımına dolaylı veya doğrudan pozitif yönde etkisi olan değerli bir etkeni oluşturmaktadır. Bu etki bilgi paylaşımı olgusu ile ilgili diğer etkenleri dolaylı da olsa zincirleme olarak pozitif yönde etkilemektedir (Top ve Dilek, 2013:300).

Bilgi paylaşımını artırmak için ilişkisel sosyal sermayeyi artırmaya yönelik işletme içinde işgörenlerin bir araya gelebileceği bir ağ yapısı oluşturmak gerekmektedir. Ayrıca işletmeye ait ortak bir dil oluşturulması ve özel dil, şekil ve sembolün tüm işgörenler tarafından doğru bir biçimde anlaşılması doğrultusunda çalışmaların geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve özümsemesiyle yenilikçi davranışlar gösterilmesi sağlanabilecektir (Turgut ve Beğenirbaş, 2014:156).

Hizmet inovasyon davranışı, işgörenlerin performansını artırması onlara rakipleri karşısında üstünlük sağlarken, hali hazırdaki sektörlerde iş dallarını geliştirmekte, yeni ürünlerin geliştirilmesi konusunda inovatif fikirlerin oluşmasını sağlamaktadır (Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2003; Antoncic ve Antoncic, 2011). Bu davranışların ruhsal liderler tarafından gösterilmesi ise bireyin işini sevmesine ve onunla özdeşleşmesine bağlıdır.

YÖK Tez Merkezinin dijital ortamında ruhsal liderlik, hizmet inovasyon davranışı, takım uyumu ve bilgi paylaşımı kavramları 30.06.2019 tarihinde detaylı taramaya tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler özet, anahtar kelimeler ve konu açısından tekrar taranmıştır. Uluslararası tezler ile alan yazın taraması gerçekleştirilirken kavramların İngilizce karşılıkları, alan yazında kullanım şekli göz önünde bulundurulmuştur. Her bir kavramın tez başlıklarında ayrı ayrı kullanılma sıklıkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9. Tezin Konularına İlişkin Kavramsal İstatistikler Tablosu

Tez Başlığı	Ruhsal Liderlik	Hizmet İnovasyon Davranışı	Takım Uyumu	Bilgi Paylaşımı
YÖK (yüksek lisans)	5	1	0	51
YÖK (Doktora)	3	1	0	13
YÖK (Toplam)	8	2	0	64
Proquest	143	143	97	379
Ebscohost	15	79	17	182
ULAKBİM	22	6	14	170
Emerald Insight	28	1866	22	2225
Science Direct	28	4570	73	2490

Kaynak: Emeraldinsight (ET: 30.06.2019); EBSCOhost, Academic Search Complete (ET: 30.06.2019); ScienceDirect (ET: 30.06.2019); Proquest, ProQuest Dissertations & Theses Global (ET: 30.06.2019); YÖK Tez Merkezi, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı (ET: 30.06.2019) ; ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları (UVT) (ET: 30.06.2019) .

Çalışmanın alt boyutlarına ilişkin yapılan ulusal tez taramasına göre YÖK Tarama Merkezi verileri ruhsal liderlik, hizmet inovasyon davranışı, takım uyumu, bilgi paylaşımı konularından en fazla bilgi paylaşımı tez çalışmalarına (**64**) konu edilmiştir. En az çalışılan konu ise takım uyumudur. Proquest veri tabanına göre uluslararası tezlerden en fazla çalışılmış olan konu bilgi paylaşımı ve en az çalışılan konu takım uyumudur. Uluslararası tezlerle kıyaslandığında bilgi paylaşımı dışındaki konularda önemli farklılık bulunmaktadır. Alan yazın açısından Proquest, Ebscohost, Ulakbim, Emerald Insight ve Science Direct veri tabanları birlikte değerlendirildiğinde toplamda ruhsal liderliğin **236**, hizmet inovasyon davranışının **6664**, takım uyumunun, **223** ve bilgi paylaşımının **5446** çalışmaya konu edildiği tespit edilmiştir. Ulakbim veri tabanındaki sonuçlarla karşılaştırıldığında ruhsal liderliğe 22 çalışmada ve hizmet inovasyon davranışına 6 çalışmada yer verildiği görülmektedir. Yurtdışı alan yazın taramasında diğer konulara göre en fazla araştırma konusu olan hizmet inovasyon davranışının Ulakbim ulusal veri tabanında en az çalışılan konu olması, ulusal alan yazındaki eksikliği ortaya koymaktadır.

Tablo 10. Tezin Konularına İlişkin Karşılaştırmalı Kavramsal İstatistikler Tablosu

	Ruhsal Liderlik/ Hizmet İnovasyon Davranışı	Takım Uyumu / Bilgi Paylaşımı	Ruhsal Liderlik/ Takım Uyumu	Ruhsal Liderlik/ Bilgi Paylaşımı	Takım Uyumu/ Hizmet İnovasyon Davranışı	Bilgi Paylaşımı / Hizmet İnovasyon Davranışı
YÖK	0	0	0	0	0	0
Proquest	0	0	0	0	0	3
Ebscohost	0	0	0	0	0	1
ULAKBİM	0	0	0	0	0	0
Emerald Insight	0	1	0	0	0	5
Science Direct	0	1	0	4	5	10

Kaynak: Emeraldinsight (ET: 30.06.2019); EBSCOhost, Academic Search Complete (ET: 30.06.2019); ScienceDirect (ET: 30.06.2019); Proquest, ProQuest Dissertations & Theses Global (ET: 30.06.2019); YÖK Tez Merkezi, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı (ET: 30.06.2019) ; ULAKBİM Ulusal Veri Tabanları (UVT) (ET: 30.06.2019) .

Yapılan araştırmada YÖK Tez Merkezinin ulusal tez verilerine göre 2019 yılına kadar araştırma konusu dört kavramın (Ruhsal Liderlik, Hizmet İnovasyon Davranışı, Takım Uyumu, Bilgi Paylaşımı) tez başlıklarında herhangi ikisi ile birlikte kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyon davranışının aynı anda yer aldığı Emerald Insight veri tabanında 5, Proquest 3, Ebscohost 1, Science Direct veri tabanında 10 çalışma bulunmaktadır. Ruhsal liderlik ile bilgi paylaşımı konularının aynı zamanda yukarıda belirtilen veri tabanlarında herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Başlık, özet ve anahtar kelimelerde yapılan araştırmada ise ruhsal liderlik/ hizmet inovasyon davranışı, takım uyum, bilgi paylaşımı/ hizmet inovasyon davranışı konularının birlikte yer verildiği çalışmaların çok az olması önemli bir eksikliklerdir.

2.3.Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı Aksaray OSB’de faaliyet gösteren imalat işletmelerinin yönetsel ve örgütsel bakımdan nasıl daha etkin hale getirebileceğinin araştırılması; bağlamında ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı, hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkilerin bulunması ve takım uyumu ve bilgi paylaşımının ruhsal liderlik ile hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkiyi aracılık rolünün ortaya koyulmasıdır. Bu çalışmanın yukarıdaki amaçları dışında aşağıdaki üç amacından da söz edilebilir:

1. Aksaray OSB’ye bağlı imalat işletmelerinin beyaz yakalı işgörenlerinin ruhsal liderlik, hizmet inovasyon davranışı, takım uyumu ve bilgi paylaşımı düzeylerini tespit etmek,

2. Ruhsal liderliğin imalat işletmeleri açısından sonuçlarını ortaya çıkarmak,
3. Aksaray’da OSB’ye bağlı imalat işletmelerinin örgüt ve yönetim açısından daha da etkin duruma nasıl getirebileceğini ortaya koymaktır.

2.4.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada teorik ve kavramsal kapsamın ortaya konulması amacı ile alan yazın taraması yapılmıştır. Veriler Kasım 2018-Mayıs 2019 tarihleri arasında toplanarak uygulama ve analiz gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada uygulanan yöntem nicel araştırma yöntemidir. Verilerin elde edilmesi için, “ruhsal liderlik” Fry, vd., (2007) tarafından geliştirilen kırk maddelik ölçeğin, Gündüz (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan ve yirmi bir maddeden oluşan “Ruhsal Liderlik Ölçeği”, “takım uyumu” Carron, Widmeyer ve Brawley, (1985) tarafından geliştirilen Öcel ve Aydın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanması yapılan on sekiz maddeden oluşan takım uyumu ölçeği, “hizmet inovasyon davranışı”, Hu, Horng ve Sun, (2009) tarafından geliştirilen Özsungur (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan on dört maddeden oluşan hizmet inovasyon davranışı ölçeği, “bilgi paylaşımı” Van Den Hoof ve De Ridder (2004), tarafından geliştirilen Ayazlar (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan on maddeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeğinden alınarak oluşturulmuştur.

2.5 Araştırma Soruları

Çalışma hizmet inovasyon davranışı merkeze alınarak başlatılmış, değişkenler ilgili konuların karşılaştırılması yapılarak alan yazın taramasıyla gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki etkinin araştırma konusu edilmesinde alan yazında bulunan benzer çalışmaların (Fairholm, 1996; Ceylan ve Savi, 2003; Fry vd. 2005; Tuan Chin ve Shieh, 2005; Fry ve Matterly, 2006; Fry vd. 2007; Ferguson ve Milliman, 2008; Hu, Horng ve Sun, 2009; Fry vd., 2011; Sarıkaya 2011; Taş 2011; Burmaoğlu ve Şeşen, 2011; Ünğan 2012; Turgut 2013; Ardichvili vd., 2013; Aslan 2014; Ali ve Zaky, 2018; Nur Karamiah, Norizah ve Nur Farizah, 2019) etkisi olmuştur.

Bu araştırmanın temel sorularından birincisi ruhsal liderliğin takım uyumu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi var mıdır? biçiminde sorulmaktadır. İkinci soru, ruhsal

liderliğin bilgi paylaşımı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi var mıdır? biçiminde sorulmaktadır. Üçüncü soru, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi var mıdır? biçiminde sorulmaktadır. Dördüncü soru, takım uyumunun hizmet inovasyon davranışı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi var mıdır? biçiminde sorulmaktadır. Beşinci soru, bilgi paylaşımının hizmet inovasyon davranışı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi var mıdır? biçiminde sorulmaktadır. Altıncı soru, takım uyumu, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı etkisine aracılık etmekte midir? biçiminde sorulmaktadır. Son soru, bilgi paylaşımı, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmekte midir? biçiminde sorulmaktadır.

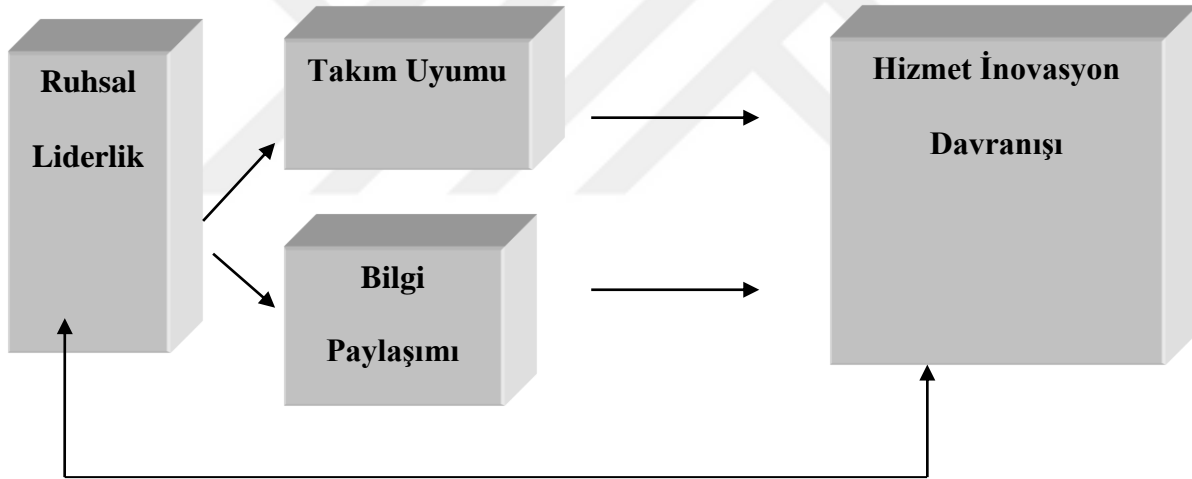
2.6. Araştırma Modeli ve Değişkenler

Günümüz liderleri kültürler ve küreselleşmiş pazarlarda sürekli değişim ve kaosla karşı karşıya kalmaktadır. Liderlerin; tedarikçilerin, müşterilerin, devlet ve sanayi düzenleyicilerin veya çok kültürlü, etnik ve dini geçmişlerden gelen işgörenlerde dahil olmak üzere geniş bir yelpazedeki paydaşlarla etkileşime girme zorunluluğu bulunmaktadır (Fry ve Egel 2017:1). Ruhsal liderliğin temel aldığı teorilerden Fry'ın nedensellik teorisi işgören ile lider arasındaki etkileşimi merkeze almaktadır. Bu etkileşim sonucunda bağlılık, çaba ve özveri davranışlarından oluşan işe bağlılık gerçekleşmektedir. İşgören ve lider arasındaki bu etkileşim sosyal mübadeleden kaynaklanmaktadır. Bu mübadele sonucunda işletmede bilgi paylaşımı davranışını gözlemlemek mümkün olmaktadır.

Bilgi paylaşımı çevresel değişime ayak uydurma, risk alma, yeniliklere ve değişimlere zamanında tepki verme gibi süreçleri hızlandıran işletme ve işgören uyumunu sağlamayı amaçlamaktadır. İşletme ve işgören ile çevresel etkileşime hedeflenmesi nedeniyle bilgi paylaşımında genel anlamda sosyal mübadele teorisi temel alınmaktadır. Bu etkileşim biçim ve davranışlarının işletmenin ve işgörenin çevresiyle etkileşiminde etkili bir rol oynaması dikkate alındığında hizmet inovasyon davranışı ön plana çıkmaktadır. Hizmet yolu ile işletmeyi canlandırmak, performans üstünlüğü kazandırmak, işletme beklentilerini karşılamak veya beklentileri aşmak, katma değeri yüksek hizmetler üretmek ve rekabet gücünü artırmaktır (Kalay ve Kızıldere, 2015:55). Bu çalışma, hizmet inovasyon davranışı hizmetin özelliğine yoğunlaşan, müşteri ile işgören arasındaki ilişki ile ilgili etkileşime vurgu yapan, müşteriden ilham alan, deneyime yoğunlaşan farklılaşma yaklaşımı benimsenerek

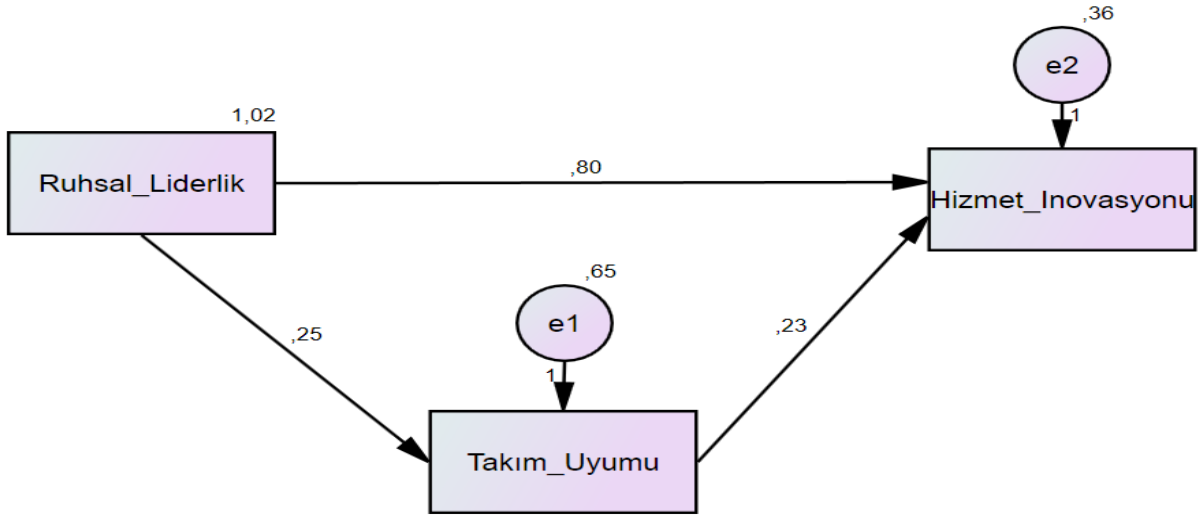
gerçekleştirilmiştir. Farklılaşma yaklaşımının temel aldığı teoride sosyal mübadele teorisi. Bu gerekçeyle de araştırma modelinin oluşturulmasında sosyal mübadele teorisi esas alınmıştır.

Çalışmanın ölçeğinin geçerliği ve güvenilirlikleri daha önceden test edilen çalışmalardan (Gündüz 2014; Öcel ve Aydın, 2006; Ayazlar 2012; Özsungur 2019) alınmıştır. Çalışmada veri toplanması ve verinin analiz edilmesi sırasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, nicel araştırma yönteminde değişkenlerin arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yaramaktadır. Çalışma Aksaray OSB’indeki imalat işletmelerindeki beyaz yakalılara uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anket sorularını oluşturan “ruhsal liderlik” Fry, Nisiewicz ve Vitucci’ den (2007), “bilgi paylaşımı” Van Den Hoof ve De Ridder’ den (2004), “hizmet inovasyon davranışı” Hu, vd.,’den (2009) “takım uyumu” Carron, Widmeyer ve Brawley, ’den (1985) alınmıştır. Anket sorularındaki değişkenlere ait ifadelerde 5’ li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 4’te gösterilmiştir.

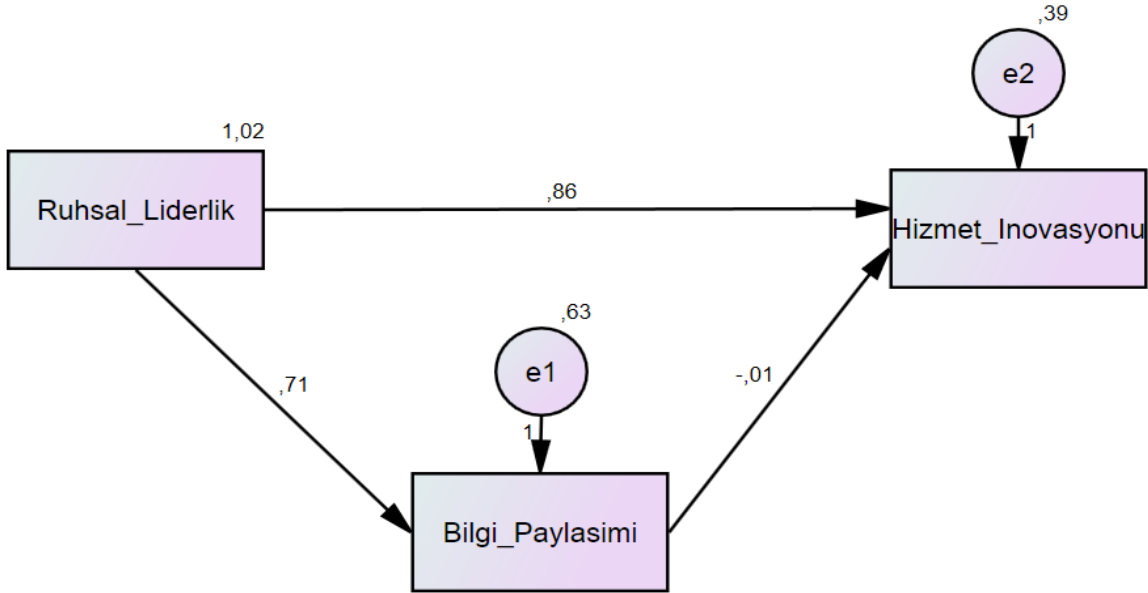


Şekil 4. Araştırma Modeli

Ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracılık rolünün belirlenmesinde, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre araştırma modelinin oluşturulmasında bağımsız değişkendenin aracı değişkenden bir değişim oluşturması, aracı değişkendenin bağımlı değişkenden değişim oluşturması şartlarının varlığı dikkate alınmıştır (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Aracı değişken modeli Şekil 5 ve Şekil 6’de gösterilmiştir.



Şekil 5. Takım Uyumu Aracı Değişken Modeli



Şekil 6. Bilgi Paylaşımı Aracı Değişken Modeli

2.7. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezleri doğrudan etkiler ve dolaylı etkilerden oluşan iki konu başlığı altında incelenmiştir. Hipotezler, desteklenen çalışmalarla açıklanmaktadır.

2.7.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler

Takım uyumu ve liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, liderlik davranışının takım uyumu için önemli olduğu, liderlik ve uyumun toplumsal yapı tarafından etkilendiği görülmektedir. Yapılan çalışmalarda liderlik ile uyum arasındaki ilişki üzerinde ılımlı bir sosyal etkinin olabileceği ihtimalinden bahsedilmektedir (Wendt, Euwema ve Emmerik, 2009: 361). Yeni liderlik teorilerinden olan ruhsal liderliğin de takım çalışmalarındaki uyuma olumlu etkilerinin olacağı değerlendirilmektedir.

Ruhsal liderlik gibi yeni liderlik teorilerinden olan ve karizmatik liderlik stiline, takım üyelerinin memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Cheung, Thomas, Lam ve Yue, 2001). Lider ve takım arkadaşlarına duyulan güven ile takım uyumu arasında pozitif bir ilişki bulunduğu (Mach, Dolan ve Tzafirir, 2010), lider davranışı ve liderlik stillerinin takım uyumu üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Horn 1998). Bu çalışmaların sonuçlarından da anlaşılacağı gibi yeni liderlik stillerinden biri olan ruhsal liderliğin de takım uyumu üzerinde olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir.

Ruhsal ilkelere dayanan moral ve otantik değerlere yönelen, gelişmeye ve işgörenleri güçlendirmeye hizmet eden liderler (Ferguson ve Milliman, 2008:445), sayesinde verimlilik (Fry ve Matterly, 2006), örgüt kültürü (Fairholm, 1996), örgütsel bağlılık, (Ferguson ve Milliman, 2008), örgütsel dönüşüm (Fry vd., 2005; Fry vd., 2007), ruhsal sağlık (Fry vd., 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Chen ve Yang 2011), gibi özelliklere sahip işgörenler işletmeye kazandırıldığı tespit edilmiştir. Takım uyumunu artırıcı etki gösteren örgütsel pozitif değişkenlerin ortaya çıkmasında ruhsal liderliğin önemli pozitif katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmalar doğrultusunda doğrudan etkilerle ilgili birinci hipotez şu biçimde oluşturulmuştur: **H₁. Ruhsal liderliğin takım uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır.**

Ruhsal liderlik, takipçileri üzerinde etkiler bırakan liderleri ifade etmektedir. Masa'deh, Obeidat ve Tarhini, (2016) yaptıkları çalışmada işlemsel liderlik stillerinin bilgi paylaşımına olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Otel işletmelerinde yapılan bir çalışmaya göre

işgörenlerin liderlerin daha fazla bilgi edinme için yaptıkları karşılıklı fikir alış verişi ve benzeri uygulamaların kalite kontrolünü destekleyen, maliyetleri düşüren yararlı sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir (Ahmad ve Daghfous, 2010). İşgörenlerinin düşüncelerine büyük önem veren bir liderlik stili olan ruhsal liderlik de işgörenlerin bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı bir ortam hazırlamaktadır.

Yang (2007), yaptığı çalışmada, liderlerin yenilikçi rolünün işgörenlerin aralarında bilgi paylaşımını artırıcı yönde etkileyen büyük bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Bu çalışmalar doğrultusunda doğrudan etkileriyle ilgili ikinci hipotez şu biçimde oluşturulmuştur: **H₂. Ruhsal liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır.**

239 şef-işgörenle Kuzey Tayvan'da gerçekleştirilen çalışmaya göre etik liderlerin astlarını sesliliğe teşvik ettiği ve astlarının işlerini yapmalarını kolaylaştırdığı tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada etik değerlere önem veren liderlik, işgörenleri terfi ettirmeye odaklanmaktadır (Cheng, Chang, Kuo ve Cheung, 2014). Etik liderlikle ortak birçok yanı olan ruhsal liderlik de işgörenlerini motive ederek performanslarını artırmakta ve hizmet inovasyon davranışı göstermelerini sağlamaktadır.

Fry ve Matterly (2006) ruhsal liderlik ve verimlilik ilişkisi konulu çalışmada, işgörenlerin ruhsal ihtiyaçları karşılandığında ve örgütün vizyon ve değerleriyle örtüştüğünde işletmelerin daha yüksek oranlarda örgütsel bağlılık, üretim ve müşteri memnuniyetine ulaştığı sonucuna varmışlardır. Hizmet inovasyon davranışının önemli çıktıları örgütsel bağlılık, üretim ve müşteri memnuniyetidir. Bu bağlamda ruhsal liderlik hizmet inovasyon davranışını artırmaktadır.

Fry vd., (2007), örgütsel dönüşümün ruhsal liderlik felsefesiyle nasıl başarılabileceğini Teksas Polis Teşkilatı üzerinde yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır. Yüksek performans beklentisi ve değişimden dolayı ortaya çıkan etkili liderlik ve yönetim stratejileri ihtiyacının kanunların uygulanmasında, sorumlu olan örgütler de hissedildiğinden yola çıkan çalışma “liderlik, denetim ve yönetim eğitimlerinin maliyetsiz olamayacağını, bunun alternatifi, yani polis kaynaklarının verimsiz kullanılmasının çok daha ağır bedellerinin olacağı” şeklinde

sonuçlara ulaşmışlardır. Ruhsal liderliğin sonucunda verimliliğin otaya çıkacağı böylece de hizmet inovasyon davranışının artacağı düşünülmektedir.

Ferguson ve Milliman (2008), ruhsallık niteliklerine sahip liderliğin değerlendirildiği çalışmada vizyon, adanmış sevgi ve umut/inanç kavramlarından oluşan döngünün, daha mutlu, huzurlu ve çevresiyle barışık bireyler sağladığı ve çağrı ve aidiyet duygularıyla bu bireylerin, çalıştıkları örgütlerde bir işi “neye mal olursa olsun yapmak” anlayışıyla sonuna kadar takip ettikleri anlaşılmıştır. Bu döngünün yerleştirildiği örgütlerde, doğal olarak, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve sürekli gelişim gibi getiriler elde edilebileceği sonucuna varmışlardır. Hizmet inovasyon davranışının göstergesi olan bu değişkenler ruhsal liderlik ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmalar doğrultusunda doğrudan etkilerle ilgili üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H₃.Ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır.**

Konuya ilişkin yapılmış önceki çalışmalar, bireylerin takım uyumlarının artması ile paralel olarak iş ile ilgili pozitif çıktılara ulaşıldığını; şöyle ki: İşgörenlerin örgüte ve işe karşı olumlu tutumlar sergilemelerini sağladığı, iş gücü devir hızını azalttığı ve örgütsel bağlılığı artırdığını göstermektedir (French, vd., 1982; Meglino, vd.,1989; Caldwell ve O'Reilly, 1990; Lovelace ve Rosen, 1996; Kristof, 1996; Kristof-Brown, vd., 2005; Hoffman ve Woehr, 2006). Karadal ve Merdan, (2018:9), Kırıkkale, Nevşehir ve Kırşehir illerinde kafe sektöründe hizmet inovasyon davranışının geliştirilmesinde kültürel ve sosyal sermayenin rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda bireyleri ve toplumu bir arada tutan manevi zenginliğin ifadesi olan kültürel sermayenin ve bu manevi zenginliği sürekli kurulan sosyal ilişkilerle sürdürülmesini mümkün kılan sosyal sermayenin hizmet inovasyon davranışıyla pozitif ilişkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Takım uyumunu sağlayan en önemli etkenlerin sosyal ve kültürel değer ve ilişkilerin sürdürülmesinden geçtiği düşünüldüğünde takım uyumunun hizmet inovasyon davranışı ile pozitif ilişkisinin olduğuna ulaşmak zor olmasa gerektir. Bu çalışmalar doğrultusunda doğrudan etkilerle ilgili dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H₄.Takım uyumunun hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır.**

Işık ve Aydın (2016), Ayder Yaylasında faaliyet gösteren konaklama işgörenlerinden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda, bilgi paylaşımı ile yenilikçi iş davranışı arasında orta

düzyeyde anlamlı bir ilişki oduğunu tespit etmişlerdir. Bakkal (2018) yaptığı çalışmada, bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyon davranışı arasında güçlü ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayazlar (2012), otel işletmelerinde yaptığı çalışmada öğrenme yönlülüğünün ve işgörenler arasında bilgi paylaşımının hizmet inovasyon davranışı üzerinde olumlu etkisini açıkça gördüğünü belirtmektedir. Bu çalışmalar doğrultusunda doğrudan etkilerle ilgili beşinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H₅.Bilgi paylaşımının hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkisi vardır.**

2.7.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Hipotezler

Yapılan çalışmalar göstermişti ki takım uyumunun, proaktiflik anlamında işgören davranışlarının belirleyicisi olması bakımından önemli bir etken olduğunu ifade etmektedir (Lovelace ve Rosen, 1996). Takım uyumunu proaktif davranışları bakımından işgörenin üzerinde pozitif etkileri olmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 1990; Kristof, 1996). Bir Belçika bankasından 319 şube ve 16459 müşteriden sağlanan hizmet kalitesi ile ilgili bir örneklemin alındığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkide, takım uyumunun aracı rolü oynadığı sonucu bulunmuştur (Besieux, Euwema ve Elst, 2012). Dönüşümcü liderlik, iyi olma hali (Nielsen, Yarker, Randall ve Munir, 2009), görev performansı (Piccolo ve Colquitt, 2006) ve yaratıcılık (Shin ve Zhou, 2003) gibi değişik işgören davranışı sonuçları ile ilgisi bulunmuştur. Dönüşümcü liderler ve onları takip edenlerin birbirlerini daha da yüksek bir ahlak düzeyine ve motivasyona ilerletmek amacı ile yardım ettikleri bir süreç olduğu düşünülürse ruhsal liderlikle benzerliklerinin olduğu açıkça görülmektedir (Burns, 1979:21). Bu doğrultuda, ruhsal liderliğin takım uyumuna pozitif etkisinin olacağı düşünülmektedir (Fry vd., 2005). Bu çalışmalar doğrultusunda dolaylı etkilerle ilgili birinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H₆. Takım uyumu, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmektedir.**

Hu, Horng ve Sun (2009), tarafından uluslararası turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışan 621 işgören üzerinde yapılan çalışmada bilgi paylaşımı, takım kültürü ve hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Karadal ve Özsungur (2017), Adana Sanayi Odası'na kayıtlı ticari işletmelerden rastgele seçilen 317 işgören ile yaptıkları çalışmada; hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik

sermaye ve etik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Hizmet inovasyon davranışının pazarlama, yönetim ve yeni ürün ile ilişkisini araştıran 70 çalışmanın meta analizi sonucunda müşteri beklentisinin, teknolojisinin ve rekabetinin işletmeler için inovasyon yapma zorunluluğunu ortaya koyduğu belirlenmiştir (Harmancıoğlu, 2012).

Bilgi paylaşımı ve insan kaynakları yönetiminin süreç olarak bir biri ile etkileşimde buldukları belirtilmektedir (Şahin 2015). Bilgi paylaşımının işletme performansı ve inovasyon üzerinde, inovasyonun işletme performansı üzerinde etkili olduğu (Aslan 2014), performans üzerinde ve duygusal bağlılık algılarına pozitif etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Ceylan ve Savi, 2003; Sarıkaya 2011; Taş 2011; Burmaoğlu ve Şeşen, 2011; Ünğan 2012; Turgut 2013). Bu çalışmalar doğrultusunda dolaylı etkilerle ilgili ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: **H7. Bilgi paylaşımı, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmektedir.**

2.8. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma Aksaray'da OSB'de çalışan beyaz yakalı işgörenler (N=2071; n=359) ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın nicel ve açık uçlu soruları ile ilgili verilerini toplamak için gerçekleştirilen veri toplama aşamasında katılımcılara verilerin gizliliği hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Katılımcı katılmaya zorlanmadı ve ankete katılmakta anlamında özgür olduğu kendisine ifade edildi. Bununla birlikte bilişsel süreçte yaşanabilecek düşüncelerdeki değişiklikler, günlük yaşantıda meydana gelen olaylardan etkilenerek, işyerindeki terfi ve işten çıkarılma baskısı, psikolojik baskılar, aile, iş kültürü ve iş iklimi gibi birçok etken verilen yanıtlar üzerinde olumsuz ve normal şartlarda verilecek yanıtın farklı yanıtların verilmesine neden olabilmektedir. Bu çevresel ve bilişsel etkenler çalışma kısıtlarının arasında bulunmaktadır.

Örneklemin Aksaray'da OSB'de birçok farklı işletmeyi kapsamaması çalışmanın işletme kültürü anlamında farklı bireysel özelliklerdeki katılımcılarla yapılmasını sağlamıştır. Ekonomi, kültür, eğitim ve sağlık gibi pek çok değişik etkenin etkili olduğu katılımcılar bu sorularla ilgili algılamalarında fark olması çalışmanın diğer en önemli kısıtları arasında bulunmaktadır. Bunun dışında soruların daha önceden belirlenen ifadelerle katılımcılara uygulanması çalışmanın sınırlılıkları arasında bulunmaktadır. İşletmelerin beyaz yakalı işgörenleriyle gerçekleştirilen görüşmelerin mesai günleri ve saatlerinde yapılması gerekliliği, ulaşılan

işletmelerde gerçekleştirilen görüşmelerin mesai saatinin düşünülerek zamanı uygun kullanma gerekliliği düşünüldüğünde zamanın da önemli bir araştırma kısıtı olarak değerlendirilmektedir.

2.9. Örneklem

Bir sorunun tartışmaya ve çözülmeye değer olduğu ilgili çalışmalar neticesinde belirtildiğinde, çalışmanın evreninin tanımlanması gerekli görülmektedir. Örneklem, evrenin erişilebilirliğini dikkate almaksızın araştırma konusuna kaynaklık eden ve araştırma üzerinde etkili olduğu insan, durum, işletme ve nesnelere oluşan, çalışma sonuçlarıyla ilgili üzerinde yorumlanacağı üst grubun sınırlı bir parçasını oluşturan ve üzerinde araştırmanın gerçekleştirildiği alt bir grup olarak tanımlanmaktadır (Deming, 1990:8). Örneklem iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar örneklem iradi (Non-random sampling) ve olasılıklı (tesadüfi: random sampling) olarak belirtilmektedir. İradi örnekleme, kolay sonuç elde etmek için ana kütlede en kolay ulaşılan birimlerden veri elde edildiği için ana kütlede tümünü göstermekten uzaktır (Atlas, 2016:4). Olasılıklı örnekleme ise basit, sistematik, küme ve tabakalara göre örnekleme biçiminde türlere ayrılmaktadır. Basit tesadüfi örneklemede evrendeki her elemanın örneğe girme olasılığı aynı ve bağımsız olmaktadır (Arıkan, 2007). Sistematik örneklemede evren büyük olduğunda uygulanmaktadır. Örneklem eleman sayısının evren eleman sayısına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Kümelere göre örneklemede evren kümelere ayrılmaktadır. Tabakalı örnekleminin, varsayımı evrenin alt tabakalardan oluştuğudur (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Garg ve Dhar (2017) kolayda örneklemden başka örneklem metotlarının kullanılmasını önermektedir. Bundan dolayı çalışmada **tabakalara göre örnekleme yöntemi** kullanılmıştır. Bu kapsamda önce evrendeki tabakalar Tablo 10'daki gibi listelenmiş, sayıları Aksaray Organize Sanayi Müdürlüğü'nden elde edilmiş, örnekleme katılacak olacak işletmelerin ve işgörenlerin sayıları elde edilmiştir. Belirlenen "imalat işletmesi" tabakalarının her birinin içinden **rastgele örnekleme yöntemi** ile ögeler seçilmiştir. Bu tabakaların seçilmesinin nedeni, sektör bazında tabaka seçildiğinden birçok sektörde eşit miktarda bulunmaması durumunun evreni oluşturan birimlerin eşit seçilme olasılığını azaltması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tabakalar ve kapsadıkları sektörler Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11 Tabakalı Örneklem Listesi

Tabaka Adı	Tabakaların Kapsadığı İşletme Sayısı
Metal eşya sanayi	45
İnşaat Mermer ve yapı malzemeleri sanayi	26
Gıda sanayi	26
Plastik ve kauçuk sanayi	19
Mobilya imalat sanayi	17
Makine ve teçhizat imalat sanayi	15
Otomotiv karasör ve yan sanayi	13
Tekstil dokuma ürünleri sanayi	11
Maden sanayi	7
Kimyasal madde ve ürünleri sanayi	2
Cam sanayi	3
Yem sanayi	2
Tarım aletleri	1
Kağıt sanayi	1
Gübre sanayi	1
Yağ sanayi	2
TOPLAM	191

Aksaray OSB'de faaliyet gösteren 45 metal eşya, 26 inşaat, 26 gıda 19 plastik, 17 mobilya, 15 makine ve teçhizat, 13 otomotiv karasör ve yan sanayi, 11 tekstil, 7 maden, 2 yem, 1 gübre ve 1 tarım aletleri ile ikişer adet kimya yağ üretim işletmesi olmak üzere toplam 191 imalat işletmesi bulunmaktadır. Sektörler içerisinde en çok imalat işletmesi 45 ile metal eşya sektöründedir. Mayıs/2018 sonu itibariyle işletmelerdeki işgören sayıları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12. Aksaray OSB İmalat İşletmeleri İşgören Sayıları Tablosu (Mayıs/2018 İtibariyle)

İmalat işletmesinin Sektörü	Beyaz Yakalı İşgören Sayısı	Toplam İşgören Sayısı
Metal	199	810
İnşaat	125	566
Gıda	370	1951
Maden	49	210
Makina	295	1066
Kimya Plastik	111	493
Otomotiv	662	1978
Tekstil	308	1265
Diğer	55	252
Genel Toplam	2071	8592

Kaynak: Aksaray OSB Müdürlüğü

Araştırmalarda örneklem, evren, kabullenilebilen hata oranının belirlenmesi sonuç olarak verilerinin güvenilir ve doğru olduğu konusunda bilgileri sağlamaktadır (Yazıcıoğlu ve

Erdoğan, 2014: 84). Örneklemin ortalaması evren ortalama değerine yakınlığı arttıkça güvenilirliğin de artmakta olduğu görülmektedir (Kaptan, 1998). Aksaray OSB genelinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde toplamda imalat işletmelerinde beyaz yakalı olarak çalışan işgören sayısı ise 2071'dir. Çalışmada bulunan değişkenler nicel değişken olduğu için ve evrenin 10.000'den küçük olması dikkate alınır, örneklem hacmi hesaplanması için kullanılan formül aşağıdadır (Özdamar, 2003).

$$n = N\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / [(N - 1)d^2 + \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2]$$

Bu formülde “n” örneklem minimum hacmini, “N” evrenin hacmini, “σ” standart sapmayı, “Z_α” anlamlılık düzeyine karşılık olan teorik değeri (0,05 anlamlılık düzeyi için bu değer 1,96'dır), “d” ise örneklem hatasını veya etki büyüklüğünü göstermektedir. Bu kapsamda çalışmada, ilk 30 kişilik anket sonuçları pilot uygulama olarak ele alınarak yukarıdaki parametreler belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, “σ” standart sapma değeri 1,3 ve “d” örneklem hatası ise 0,01 olarak alınıp formülde değerler yerine konulduğunda minimum örneklem hacmi;

$$n = 2071 \cdot 1,3^2 \cdot 1,96^2 / [(2071 - 1)0,01^2 + 1,3^2 \cdot 1,96^2]$$

ve $n = 281$ olarak bulunmuştur.

Sonuçta, 2071 beyaz yakalı işgöreninin 281 katılımcı ile yapılması amacıyla örneklem hatası 0,01 değerinde olması için çalışılmıştır. Formlar 500 katılımcıya dağıtılarak, 380 geri dönüş alınmıştır. 21 formu hatası nedeni ile iptal edilmiş, toplam 359 anket tam olarak tamamlanmış ve değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Dönüt yapılan anket oranı $(380/500=0,76)$ %76 olarak belirlenmiştir. Böylece araştırma sonuçlarının evrene geneline yayılabilmesi için gerekli sayı bulunmuştur.

2.10. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın ana amaçları olan hizmet inovasyon davranışı, ruhsal liderlik, bilgi paylaşımı ve takım uyumu kavramları nicel araştırma yöntem kullanılarak araştırılmıştır. Bu kavramlarda nicel veriler dışında, açık uçlu sorularla nicel veriler desteklenmiştir.

2.10.1. Nicel Araştırma Yöntemi

Sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Nicel araştırma, mantıksal ve yapısal, gözlem öncesi teorinin oluşturulmasıyla yapılmaktadır. Nicel araştırmada verilerin sonradan toplandığı, sonuçların genelleşebildiği, değişkenler arasındaki ilişki ve farklılığın nedensellik dışında olduğu ortaya konulabilmektedir. Nicel araştırma ilişki merkezli bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Nicel yöntemde çoğunlukla anket kullanılmaktadır (Corbetta, 2003). Çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formu basılı kopya form biçiminde oluşturulmuştur. Toplanan veriler birlikte istatistiksel analiz uygulanmıştır.

Araştırmanın ölçeği ruhsal liderlik” Fry vd.,’ (2007) tarafından geliştirilen Gündüz (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan yirmi bir maddeden oluşan “Ruhsal Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. “Bilgi paylaşımı” Van Den Hoof ve De Ridder (2004), tarafından geliştirilen Ayazlar (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan on maddeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği kullanılmıştır. “Hizmet inovasyon davranışı” Hu vd., (2009), tarafından geliştirilen on dört maddeden oluşan hizmet inovasyon davranışı ölçeği kullanılmıştır. “Takım uyumu” Carron, Widmeyer ve Brawley, (1985) tarafından geliştirilen Öcel ve Aydın (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan on sekiz maddeden oluşan takım uyumu ölçeği kullanılmıştır. Veri toplama formları Aksaray ilinde OSB’nde faaliyet göstermekte olan ve imalat işletmelerindeki beyaz yakalı işgörenlerine uygulanmıştır.

Anket verileri Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’ nun 02.11.2018 tarih, 16 Toplantı Sayısı ve 2018/198 Karar numarası ile uygunluğuna karar verildikten sonra 2018 yılının Kasım ayından sonra başlanmış, 2019 yılının Mayıs ayına kadar yaklaşık 7 ay sürmüştür. Aksaray OSB’den iletişim bilgileri alınmış, veriler katılımcılardan yüz yüze görüşme ortamında elde edilmiştir.

2.10.2 Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamındaki ölçeklerin; ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon davranışı güvenilirliklerini bulmak için Cronbach Alfa tutarlılık testi uygulanmıştır. Cronbach alfa katsayı yöntemi, ölçek maddelerinin iç tutarlılığının tahmin edilmesi yöntemidir. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan belirli maddelerin toplam varyanslarının

genel varyansa oranlanması ile hesaplanan ağırlıklı standart değişimin ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Ercan ve Kan, 2004).

Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler ile ölçülmekte ve aşağıdaki değerlerde güvenilirlik sağlanmaktadır (İslamoğlu ve Alınçık, 2009: 291-292):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir

Çalışma kapsamında uygulanan soru formuna ilişkin ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alpha değerleri Tablo 13’de belirtilmektedir;

Tablo 13. Araştırma Ölçeklerine İlişkin α Değerleri

Ölçek	Ölçme Aralığı	Soru Sayısı	Cronba Alpha (α) Katsayısı
Ruhsal Liderlik	5’li Likert Ölçek	21	.971
Bilgi Paylaşımı	5’li Likert Ölçek	10	.958
Takım Uyum	5’li Likert Ölçek	18	.886
Hizmet İnovasyonu	5’li Likert Ölçek	14	.968

Çalışma kapsamında Ruhsal Liderlik ölçeği için $\alpha = 0.971$, Bilgi Paylaşımı ölçeği için $\alpha = 0.958$ Takım Uyum için $\alpha = 0.886$ ve Hizmet İnovasyonu için $\alpha = 0.968$ olarak belirlenmiştir. Bu bulgular sonucunda çalışma çerçevesinde değerlendirilen bütün ölçeklerin içsel tutarlılık seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu açıdan ölçeklerin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Katılımcılara ilişkin sosyo demografik ve temel bilgiler katılımcıya ilişkin bilgileri içermektedir. Katılımcıya ilişkin bilgilerle ilgili cinsiyeti, yaş, medeni hali, eğitim düzeyi,

mesleki iş tecrübesi, halen çalıştığı işyerindeki tecrübesi unvanı, ve bölümü anket formu ile elde edilmiştir.

Çalışmada değişkenler 5’li likert ölçeğine göre hazırlanmış, 63 soruluk anket formu ile ölçümü yapılmıştır. Araştırma kapsamında ruhsal liderlik faktörlerinin belirlenmesi için hazırlanan ifadelere verilen yanıtlar açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 14. Ruhsal Liderlik Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	
	1	2
1. Boyut (Vizyon, umut/inanç ve özverili sevgi)		
R9	,849	
R16	,844	
R17	,815	
R10	,827	
R12	,822	
R4	,769	
R7	,766	
R21	,644	
R18	,814	
R14	,735	
R6	,706	
R19	,812	
R1	,699	
2. Boyut (Üyelik ve anlamlandırma)		
R8		,833
R11		,828
R2		,728
R3		,810
R15		,724
R20		,727
R5		,743
R13		,582
KMO=0,968 Bartlett P=0,00 Toplam Açıklanan Varyans=% 72,79		

Tablo 14’e göre Veri setinin faktör analizine uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı 0,96 olarak ve Bartlett değeri anlamlı olarak tespit edilmiş (P=0,00) ve soru setinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Ölçüm aracının güvenilirlik değerleri uygun düzeydedir. Buna göre personel seçimi boyutları bakımından toplam varyansın % 72,79’unu

açıklayan 21 madde ve 2 boyut tespit edilmiştir. Asıl ölçekte 21 madde ve 5 boyut olduğu için doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, güvenilirliği geçemeyen 12 soru ölçekten çıkarılmıştır. Ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon davranışı ölçeklerinin ölçüm yapısının model ile uygunluğu, ölçek faktörlerinin dağılımının uygunluğunu, belirlemek için sağlanan verilere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce geliştirilen modelin doğrulanmasında, ölçeğin geliştirilmesinde ve geliştirilmiş ölçeğin analize tabi tutulmasında yararlanılan bir analiz çeşididir. Doğrulayıcı faktör analizin belli değişkenleri meydana getiren bir kuramın faktör ağırlık oranları dikkate alınarak faktör yüklerinde olup olmadığı, şayet varsa ne oranda var olduğunu belirlemektedir. Ayrıca modeldeki gizli değişkenlerin faktör ağırlık oranlarını ve modelin uygunluk derecesini belirlemek için de kullanılmaktadır (Aytaç ve Öngen, 2012:16-17)

Doğrulayıcı faktör analizinden önce teorik kapsam iyi bir biçimde çizilerek alan yazın doğrultusunda bir model oluşturulması gerekliliği bulunmaktadır. DFA uygulama aşamasında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır (Bowen ve Guo, 2011:9-10);

1. Model değişkenleri ölçmekte yeterli mi?
2. Toplanan veriler olayın boyutlarını desteklemekte mi?
3. Soru formunda olayın kaç boyutu temsil edilmektedir?
4. Hangi sorular hangi boyutlarla ilişkilidir?

Bu soruların yanıtlarına doğrulayıcı faktör analiziyle ulaşılabilmektedir. Bunun dışında ayrıca gizli olayın ebatları ve tabiatının ölçüsü gibi analize tabi tutulan değişkenlerin performansı ile ilgili sorular da doğrulayıcı faktör analiziyle yanıtlanabilmektedir (Bowen ve Guo, 2011: 9-10). Bu kapsamda bilgi sağlamak amacı ile ölçüm araçlarına yönelik geçerlik ve güvenilirlikler doğrulayıcı faktör analizi ile ölçülmüştür. Ortaya konulan model AMOS program indeksleri açıklamaları aşağıdaki gibi belirtilmektedir;

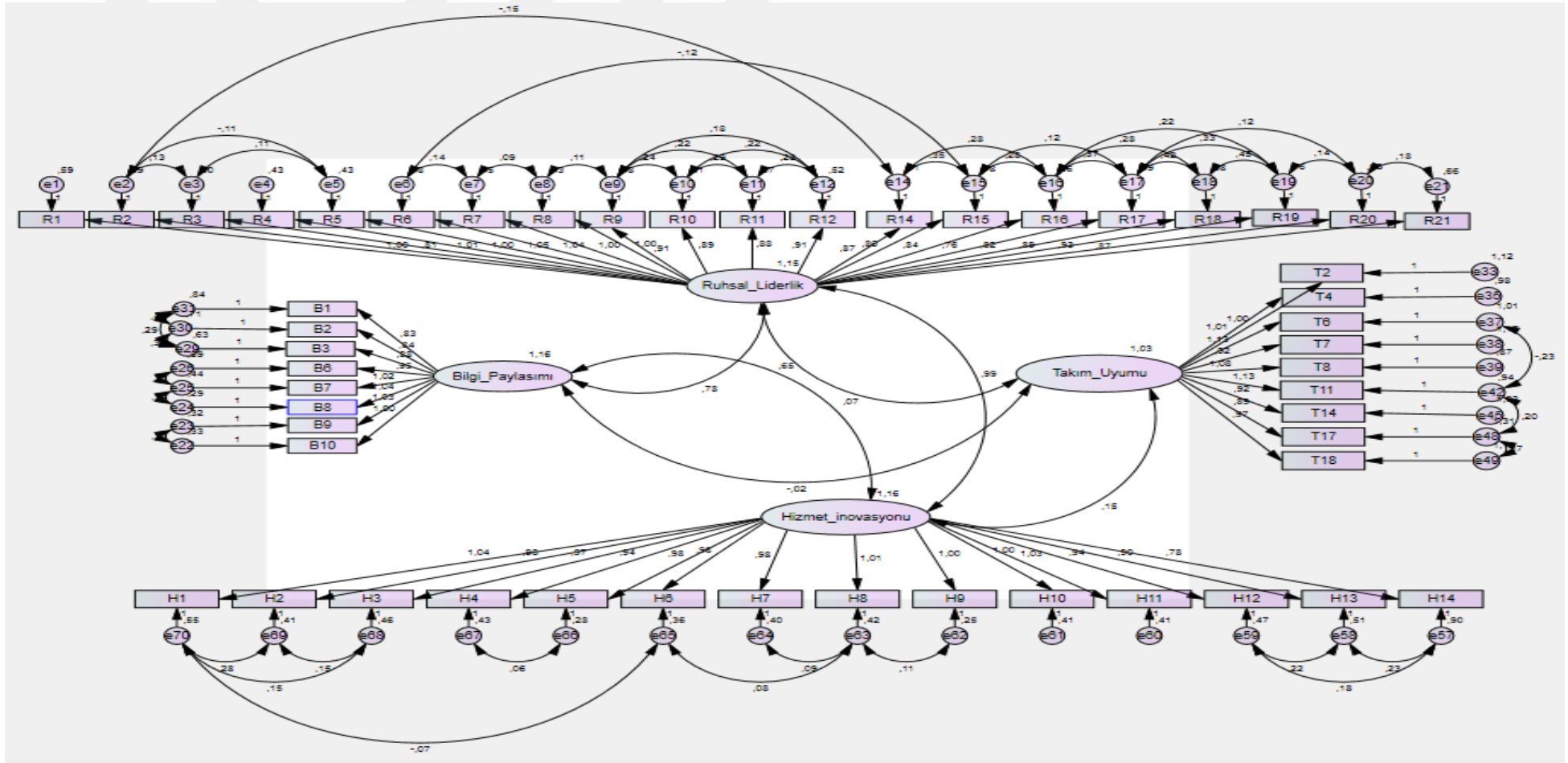
Örnekleme ve kovaryans arasındaki her hangi bir tutarsızlık miktarını ölçmek amacıyla χ^2 (Ki-Kare), kullanılmaktadır (Tanaka, 1993; Maruyama, 1997). Tahmini parametreleri olan bilgilerin kovaryans matrisiyle uyumu RMSEA (Root Mean Square of Error Approximation- Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), ile belirlenmektedir (Byrne, 2013).

Tahmin edilen popülasyon kovaryansı ile hesaplanan varyans oranının hesaplanmasını GFI (Goodness of Fit Index-Uyum İyiliği İndeksi), belirlemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Model ile açıklanabilen kovaryans ve varyansın miktarları ile ilgili bir ölçü indeksi olarak bilinmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:34).

IFI (Incremental Fit Index-Artırmalı Uyum İndeksi), geniş değişkenlerin oluşturduğu soruları yanıtlamama amacıyla ortaya konulmakla beraber indeksin hesaplanmasında özgürlük derecesi hesaba dahil edilmemektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:33).

NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum İndeksi) teste tabi tutulan modelin ki kare sonucunun ki kare değerine oranı ile ulaşılan bu indeks 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Tabachnick vd., 2007; Meydan ve Şeşen, 2011:33).

Bu kapsamda Şekil 7'de belirlenen ölçüm modeli ve değişkenler arası path şemaları ve regresyon katsayıları gösterilmektedir.



Şekil 7. Doğrulatici Faktör Analiz Sonuçları

Tablo 15 Model-Veri Uyum Değerleri

	χ^2	$\Delta\chi^2$	SD	χ^2/df	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
Tek faktörlü model	13626,04	-	2345	5.81	.331	.542	.857	.575	.110
Araştırma modeli	3391.42	10234,62	1437	2.36	.897	.901	.915	.909	.059
Ruhsal Liderlik									
Bilgi Paylaşımı									
Takım Uyumunu									
Hizmet İnovasyonu									

*RMSEA (Root mean square error of approximation) = Kök ortalama kare yaklaşım hatası

χ^2/SD = Kikare / Serbestlik derecesi oranı (Relative Ki-Kare)

GFI (Goodness of fit index) = Uyum İyiliği İndeksi

CFI (Comperative fit index) = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

TLI (Tucker-Lewis index) = Tucker-Lewis Uyum İndeksi

NFI (Normated fit index) = Normal Uyum İndeksi

Tablo 16. Araştırma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi İyi Uyum Değerleri Tablosu

Uyum katsayısı	Model Değeri	İyi Uyum için Ölçüt Değer	Kaynak
χ^2/df	2.36	$\chi^2/df < 3$	Wheaton vd. (1977) Tabachnick ve Fidell (2007)
RMSEA	.059	RMSEA < .05 – iyi RMSEA < .08–Kabul edilebilir	Hu ve Bentler (1999) Steiger (2007)
GFI	.897	.95 ≤ GFI ≤ 1 iyi .90 ≤ GFI ≤ .95 kabul edilebilir	Tabachnick ve Fidell (2007) Miles ve Shevlin (2007)
TLI	.909	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00 iyi .85 ≤ AGFI ≤ .90 kabul edilebilir	Tabachnick ve Fidell (2007)
CFI	.915	.95 ≤ CFI ≤ 1.00 iyi .90 ≤ CFI ≤ .95 kabul edilebilir	Hu ve Bentler (1999) Schumacher ve Lomax (1996)
NFI	.901	.95 ≤ IFI ≤ 1.00 iyi .90 ≤ IFI ≤ .95 kabul edilebilir	Miles ve Shevlin (2007) Tabachnick vd. (2007)

Araştırmada ele alınan verilerin uygun görülen 3 değişik ölçme modeline uyumu χ^2/sd , RMSEA, GFI, TLI, CFI ve NFI indeksleri ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 15 ve Tablo 16’da görülmektedir. Üç etkenli modele ilişkin χ^2 değeri anlamlı olsa da, $\chi^2/s.d.$ değerinin (2.36) 5’den küçük olduğu için model uyum kriterini sağlamaktadır. Ayrıca GFI = 0.897, NFI = 0.901, CFI = 0.915, TLI = 0.909 ve RMSEA = 0.059 işaretleri bakımından da

verilerle uyum içinde olduğu görülmektedir. Tek faktörlü model ile üç faktörlü model arasında uyum bakımından anlamlı bir farkın olup olmadığını tanımlamak için χ^2 değerlerine “Ki-Kare Fark Testi” yapılmış ve ikisi arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (Tablo 15). Bu bulgulara göre ortak yöntem sapmasının olmadığı görülmektedir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012).

TABLO 17. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Yapısal Güvenirlik ve Korelasyon Analizi Değerleri

Değişkenler	Ort	S.S	CR(t)	AVE	1	2	3	4
1. Ruhsal Liderlik	3.79	.610	.898	.500	-			
2. Bilgi Paylaşımı	3.76	.666	.970	.616	.673**	-		
3. Takım Uyumu	2.94	.714	.943	.676	.302**	.218**	-	
4. Hizmet İnovasyonu	3,63	.714	.977	.693	.789**	.540**	.408**	-

Not: Ort, Ortalama S.S, Standart Sapma; CR, Yapısal Güvenirlik; AVE, Ortalama Açıklanan Varyans (OAV);
**Korelasyon değerleri 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü). **Korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

Çalışma sırasında kullanılan araçların araştırma modeline ilişkin yapıyı ölçmesi ile ilgili iki teknik kullanılmıştır. Bunlar; yakınsama ve ıraksama geçerliliğidir.

Ölçeklerin AVE başka bir ifadeyle OAV (ortama açıklanan varyans) değerlerine bakarak yakınsama geçerliliği belirlenmektedir. Yakınsama geçerliliği “bir yapıya ilişkin değişkenler ile alt boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının tekdüze ve yüksek düzeyde olması” olarak tanımlanmaktadır (Bagozzi, 1981; Peter, 1981). Başka bir deyişle yakınsama geçerliliği, “yapıyı ölçen alt boyutların bu yapının birer parçası olabilmesi için kendi aralarında belirli düzeyde korelasyonlara sahip olması” biçiminde de tanımlanmaktadır (Bülbül ve Demirer, 2008). AVE değerinin 0.5’ten büyük olması halinde ilgili maddelerin örtük değişkeni geçerli olarak ölçtüğü kabul edilmektedir (Hu ve Bentler 1999).

Bu kapsamda çalışma bulgularının AVE değerlerinin 0.50 değerinden daha büyük olarak bulunması yakınsama geçerliliğinin delili olarak söylenebilir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu bulguların tersine AVE değeri 0,5’in altında ise analiz bulgularında CR değerine bakılmaktadır. Bu değer yüksek ise yakınsama geçerliliğinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu kapsamda araştırma dahilinde dört ölçeğin (ruhsal liderlik, bilgi paylaşımı, takım uyumu ve hizmet inovasyon davranışı) AVE değerlerinin yüksek

olduğu görülmektedir (Tablo 17). Ayırt edici geçerliliğin olması için değişkenler arası korelasyon değerlerinin 0.80' den küçük olması ayırt edici geçerlik ve iraksamanın delili olarak gösterilmektedir (Tablo 17).

Tablo 17'de, ilgili ölçekten elde edilen verilerin yapı güvenirlilik (CR) düzeyinin 0.70'den büyük olması ölçme sonuçlarının güvenirliliğinin bir delili olarak gösterilmektedir (Nunnally, 1976; Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006).

Tablo 18. Modele ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Faktör Yükleri

Maddeler	Ortalama	Std. Sapma	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	t
İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.	3,58	1,000	,811	10,21
Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.	3,75	,810	,717	16,031
İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.	3,68	1,010	,831	19,712
İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.	4,02	,998	,847	20,334
İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar	3,87	1,043	,857	20,665
İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.	3,70	1,035	,842	20,136
İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.	3,78	,998	,842	20,115
Yaptığım iş bana anlamlı gelir.	3,97	,992	,844	20,202
İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.	4,06	,902	,807	18,911
İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.	4,06	,883	,793	18,439
Yaptığım iş benim için önemlidir.	4,17	,873	,772	17,757
İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.	3,98	,909	,799	18,652
İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.	3,74	,906	,725	16,305
İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.	3,58	,882	,732	16,539
İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.	3,76	,872	,767	17,606
İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.	3,65	,799	,650	14,181
İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.	3,50	,846	,722	16,223
İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.	3,62	,920	,750	17,062
Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.	3,60	,950	,782	18,101
İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.	3,66	,883	,765	17,530
Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim.	3,67	,836	,699	36,598

Sahip olduğum enformasyonu, bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	3,64	,851	,733	24,774
İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	3,67	,891	,772	23,479
İşle ilgili becerilerimi, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	3,88	,972	,814	20,836
Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.	3,85	1,057	,877	19,020
Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.	3,86	1,052	,900	17,514
Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.	3,79	1,031	,882	13,200
Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.	3,54	1,000	,875	11,878
Aldığım sorumluluk miktarından hoşnut değilim.	3,56	1,000	,694	13,719
Takımımızın başarıma istek düzeyinden memnun değilim.	3,69	1,021	,728	13,611
Bu takım bana kişisel performansımı geliştirmek için yeterince olanak sağlamıyor	3,69	1,092	,728	21,120
Takımın düzenlediği eğlencelerden çok diğer eğlencelerden hoşlanıyorum.	3,73	,912	,650	22,083
Bu takımın çalışma tarzını beğenmiyorum.	3,78	1,074	,759	21,720
Bizim takımımızın elemanları, bir takım olarak birlikte geçmekteyse yalnız gezmeyi tercih ederler.	3,73	1,108	,752	21,079
Takım elemanlarımızın takım performansı ile ilgili arzuları birbirleriyle çelişkilidir.	3,65	,933	,687	15,811
Takımımızın elemanları işletme dışında bir araya gelmezler.	3,59	,926	,646	16,565
Kurum çalışanlarına tahsis edilen kaynakları yönetme konusundaki inisiyatif alma düzeyi	3,78	,974	,684	21,257
Kurum çalışanlarının karar verme konusunda inisiyatif alma düzeyi	3,77	,961	,822	22,031
Kurum çalışanlarının hafta sonu ve tatillerde çalışmaya istekli olma düzeyi	2,86	,965	,843	23,101
Kurumun diğer kurumlarla işbirliği yapma konusunda inisiyatif alma düzeyi	2,61	,987	,835	21,18
Kurumun büyüme ve gelişmesinde inisiyatif alma düzeyi	3,43	,958	,821	25,050
Kurum çalışanlarının hafta sonu ve tatillerde çalışmaya istekli olma düzeyi	2,60	,839	,681	22,839
Kurum çalışanlarının fazla mesai yapmaya istekli olma düzeyi	3,46	,833	,704	22,604
Kurum çalışanlarının görevlerine adanmışlık düzeyi	2,69	,930	,825	23,058
Kurum çalışanlarının bağlılık düzeyi	2,94	,963	,842	24,089
Son iki yılda yeni işlere girme konusunda girişimcilik düzeyi	2,50	1,035	,864	21,731
Son iki yılda yeni projeler yapma konusunda girişimcilik düzeyi	3,11	1,000	,852	21,510
Son iki yılda yeniliklerle ilgili sorunları çözme düzeyi	3,42	1,005	,901	22,439
Son iki yılda yeni projelerle ilgili sorunları çözme düzeyi	2,76	1,014	,860	21,067
Son iki yılda finansman sağlama konusunda yaşanan zorluklara cevap verme düzeyi	3,29	,987	,854	11,774
Son iki yılda teknolojik yenilikleri uygulama düzeyi	2,98	,985	,863	12,517
Son iki yılda yapılan sözleşmeleri gerçekleştirme düzeyi	2,81	,978	,884	13,203
Son iki yılda yaşanan rekabete ilişkin olarak işyerinin	2,87	,948	,836	12,449

risk alma düzeyi				
Son iki yılda bu işyerinde yeni teknolojiler geliştirme düzeyi	3,34	,969	,831	16,280
Son iki yılda bu işyerinde yeni süreçler geliştirme düzeyi	2,64	,987	,851	16,02
Son iki yılda bu işyerinde yenilik geliştirme düzeyi	2,65	1,031	,821	12,21

Anketten çıkarılan maddeler aşağıdaki Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo. 19 Anketten Çıkarılan Maddeler

Ruhsal 13 İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım
Bilgi 4. Son iki yılda yaşanan rekabete ilişkin olarak işyerinin risk alma düzeyi
Bilgi 5. Son iki yılda yapılan sözleşmeleri gerçekleştirme düzeyi
Takım1. Bu takımın sosyal aktivitelerine katılmaktan hoşlanmıyorum.
Takım 3. İzne ayrıldığımda bu takımın elemanlarını özleyeceğim.
Takım 5. En iyi arkadaşlarımdan bazıları bu takımda bulunuyor.
Takım 9. Benim için bu takım, içinde bulunduğum sosyal grupların en önemlilerinden biridir.
Takım 10. Bizim takımımız performans hedeflerine ulaşma çabaları doğrultusunda birlik içerisindedir.
Takım 12. Takımımızın düşük performans göstermesi veya kaybetmesi durumunda sorumluluğu hepimiz üstleniriz.
Takım 13. Takımımızın elemanları ender olarak birlikte eğlence düzenler.
Takım 15. Takımımızın elemanları ölü sezonda birlikte zaman geçirmek istemektedir.
Takım 16. İşletmede, takım elemanlarımızın herhangi bir sorunu olduğunda tekrar bir araya gelebilmemiz için herkes ona yardım etmek ister.

Kalan 51 soru 4 faktöre dağıtımı yapılmıştır. Şekil 7 ve Tablo 18’de görüleceği gibi ölçekteki maddelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0.65 ile 0.90 arasında değiştiği görülmektedir. Standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0.5 değerinden daha büyük olması araştırma modelinin geçerlilik ölçütünü sağladığını göstermektedir (Hair vd., 2006). Başka bir ifadeyle, bu faktör değerleri parametrik olarak denemede t-değerlerinin 10,21 ile 25,05 arasında değişiyor olması, istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2006).

2.11 Açık Uçlu Soruların Analiz Süreci

Açık uçlu sorulardan elde edilen verilerin analiz edilmesi amacı ile içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi araştırma yapan bireye daha esnek çalışma ortamı sağlamasından dolayı araştırma kapsamı içinde seçilmiştir. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile katılımcı bireylere 3 adet açık uçlu soru sorularak değişik yanıtların alınması sağlanmıştır.

Araştırma çerçevesinde katılımcı bireylere sorulan açık uçlu soruların derlenmesinde Yalçın (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan yararlanılmıştır. Katılımcı bireylere sorulan açık uçlu sorular şu şekildedir;

Soru 1: İşletmenizi yeniliğe sevk eden nedenler nelerdir?

Soru 2: Ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin özellikleri nelerdir?

Soru 3: Takım çalışmasının yeniliğin ortaya çıkmasındaki etkisi nedir?

Araştırma çerçevesinde yarı yapılandırılmış görüşmelerin sonucunda sağlanan verilerin analiz edilmesinde içerik analizi tekniğinin uygun olduğu kararına varılmıştır. İçerik analizinde amaç toplanmış verilerin açıklaması doğrultusundaki kavramlara ulaşabilmektir. Başka bir deyişle içerik analizi, betimsel analizlere kıyasla verileri derinlemesine işlenmesi yönünde çalıştığı için araştırma çerçevesinde içerik analizi tercih edilmiştir (Çakan, 2018: 92-93). Araştırma çerçevesinde uygulanan içerik analizinin verilerinin daha da derinlemesine irdelenmesi için bu çalışmada içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır.

İçerik analizi, metin içindeki belli karakterler yoluyla sistemli ve taraf olmayan sonuçların sağlanması amacı ile kullanılan bir analiz tekniği olarak bilinmektedir (Stone vd., 1966: 213). İçerik analizi, sağlanan verilerin sonucunda metin düzenlenmesi aşamasıyla başlayıp sınıflandırma, karşılaştırma ve sağlanan metinlerden teorik çıkarımlar sağlama ve geçerli yorumların bazı işlemlerle geçirilmesi ile süren aşamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Weber, 1990: 5). İçerik analizi ile görüşme yapılan bireylerden sağlanan verilerle gözlemler sonucuyla da desteklenerek ana temalar ortaya çıkarılmaktadır. Bu kapsamda amaç ise veriler kodlanarak ve temalar oluşturularak anlam, ayrıntı ve yorumlarının anahtar sözcüklere dönüştürülmesinin sağlanmasıdır (Altheide, 1987: 68; Merriam ve Tisdell, 2015: 196). İçerik analizinde asıl amaç sağlanan verilerin açıklamasını yapan kavramlara ulaşabilmektir (Yin, 2003). İçerik analizi sözel ve yazılı kaynaklar ile sağlanan verilerin nesnel ve sistematik bir biçimde irdelenmesine olanak tanıyan bir tutum olması nedeniyle çalışma verilerinin analiz edilmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Bu çerçevede önce toplanmış araştırmanın verileri kodlanmıştır. Ardından oluşturulmuş olan kodlar gruplandırılarak sağlanan veriler de sayısal biçime çevrilmiştir. Sağlanan bulguların yorumlanması ile analiz süreci sonuca ulaştırılmıştır.

İmalat işletmelerinde beyaz yakalı yöneticileri ile yapılan görüşmeler ile ilgili veriler de ses kayıt aracı yoluyla kayıt edilmiştir. Bu aşamanın ardından araştırma çerçevesinde görüşülen beyaz yakalı 10 yöneticiden sağlanan veriler yazılı metne çevrilmiştir. Görüşmeler sonucunda 16 sayfa metin ve toplam olarak da 2.958 kelime sayısına ulaşılmıştır. Sağlanan bu verilerin irdelenerek temalar, kodlar ve kelime bulutlarının oluşturulması ile araştırma bulguları analize

tabi tutulmuştur. Temalar oluşturularak biçim olarak gösterilmesi için katılımcı bireylerden sağlanan kelime ve metinler üzerinden Voyant Tools programı kullanılmıştır.

Voyant Tools programı çevrim içi olarak kullanılan bir program özelliği göstermektedir. Voyant Tools programı bir metin veya belgedeki kelimelerin hangi sıklıkta kullanılmakta olduğunu belirlemek için kullanılan kelime analiz programı olarak bilinmektedir. Voyant Tools, bilgisayar destekli analiz programıdır. Voyant Tools, bireysel metinler ile makalelerin irdelenmesinde ve bu metinlerin analitik araçlarla işlevsellik kazandırılmasında ve makalelere etkileşimli deliller ilave etmek amacıyla yeni kodlar kullanarak bireysel araçlar geliştirilmesini sağlayan internet tabanlı çevrim içi bir program olarak tanımlanmaktadır (Çakan, 2018: 94).

Voyant Tools programı ile kodlama yöntemi uygulanmış olup, kodlama yöntemindeki ana amacı orijinal veri kaynakları (görüşme sonucu sağlanan metinler) içinden konuyla ilgili “veri parçalarının” (bit of data) ayıklanıp ardından sınıflandırılarak kategorilere çevrilmesidir. Kodlama işleminde genel olarak kelime, kelime öbekleri ve cümle içinde benzerlik gösteren anahtar kelimeler araştırmayı yapan bireylerce uygulanmaktadır (Takay ve Tüzün, 2015: 253).

Araştırma çerçevesinde sağlanan verilerin gizli olarak yürütülmesi amacı da dikkate alınarak bulgulara ulaşım sağlanmış, bütün işletmelerin asıl unvanları gizlenmiştir. Bu gerekçeyle işletmelere A, B, C, D... biçiminde unvanlar verilmesi yoluyla kodlamalar yapılmıştır.

BÖLÜM VII

BULGULAR

Araştırma bulguları bölümünde katılımcı bireylere ait demografik özellikleriyle ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon davranışı değişkenleri arasındaki ilişkilerinin AMOS ve SPSS 20 yazılım programları yoluyla analize tabi tutulmuş ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Buna ilaveten araştırma çerçevesinde katılımcı bireylere açık uçlu sorular sorularak onlardan alınan yanıtlar; nitel araştırma yöntemleriyle analize tabi tutularak farklı değerlendirmelere yapılmaya çalışılmıştır.

3.1 Nicel Araştırmaya Yönelik Bulguları

Nicel araştırmaya yönelik bulgular olarak, katılımcıların demografik özellikleri, doğrudan ilişkiye yönelik araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve ruhsal liderlik ile hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişki bağlamında takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracı etkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Soru formunun birinci bölümünde araştırmanın kapsamındaki katılımcı bireylere ait demografik özellikler doğrultusunda hazırlanmış sorulardan veriler sağlanmıştır. Sağlanan verilere göre katılımcı bireylerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, Tablo 20'de görülmektedir.

Tablo 20. Demografik Özelliklere İlişkin Bilgiler

Değişken	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	64	17,8
Kadın	295	82,2
Yaş		
18-25	68	18,9
26-30	74	20,6
31-35	98	27,3
36-40	72	20,1
41-45	16	4,5
46+	33	9,6
Medeni hal		
Bekar	120	33,5
Evli	239	66,5
Eğitim Durumu		
Lisans	101	28,1
Lisansüstü	31	8,6
Lise ve Dengi	100	27,9
Ön lisans	127	35,4
Görev süresi		
1 yıldan az	50	13,9
1-5 yıl arası	94	26,2
6-10 yıl arası	74	20,6
11-15 yıl arası	79	22,0
15 yıl ve üzeri	62	17,3
İşyerindeki Tecrübe		
1 yıldan az	70	19,5
1-5 yıl arası	127	35,4
6-10 yıl arası	71	19,8
11-15 yıl arası	53	14,8
15 yıl ve üzeri	38	10,6
Pozisyonunuz		
Yön. Kur. Bşk.	10	2,8
Genel Müdür	9	2,5
Müdür	29	8,1
Müdür Yrd.	12	3,3
Birim Sorumlusu	10	2,8
Uzman	9	2,5
Departman		
İnsan kaynakları	35	9,7
Muhasebe finans	44	12,3
Satış pazarlama	40	11,1
Üretim Tasarım	196	54,5
Bilgi Teknolojileri	16	4,5
AR-GE	28	7,8

Katılımcı bireylerin %82'si erkeklerden oluşmaktadır. Aksaray OSB'de çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunu erkek işgörenler oluşturmaktadır. Bu durumda gösteriyor ki Aksaray OSB'de beyaz yakalı çalışan işgörenler olarak imalat işletmelerinde erkekler tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise bu işletmelerde mavi yakalı işgören olarak çoğunlukla erkeklerin tercih edilmesi olabilir.

Katılımcı bireylerin yaklaşık % 67'si (239) evli bireylerden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcı bireylerin %27'si (98) 31-36 yaş aralığında ve %35'i (127) ön lisans, mezuniyeti olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında katılımcıların % 26,2' si (94) 1-5 yıl aralığında toplam iş tecrübeleri bulunmaktadır Katılımcı bireylerin % 35,4' si (127) 1-5 yıl iş yerindeki tecrübeleri bulunmakta, %41,5'ü (149) birim sorumlusu, pozisyonunda çalışmaktadır. Katılımcı bireylerin %54,5'i (196) üretim tasarım departmanında çalışmaktadır. Bu durumda gösteriyor ki Aksaray OSB'de imalat işletmelerinde çalışan işgörenler ürün üretme ve tasarlama işine yoğunlaşmıştır.

Araştırma hipotezleri doğrudan ilişki ve dolaylı ilişki açısından değerlendirilmiştir.

3.1.2. Doğrudan İlişkiye yönelik Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Tablo 21. Doğrudan Etki Analizi (Standart Regrasyon Değerleri)

Değişkenler	β	t değeri	SH	p
Ruhsal Liderlik –Takım Uyumunu	.253	6.281	.040	***
Takım Uyumunu – Hizmet İnovasyonu	.241	6.612	.037	***
Ruhsal Liderlik –Hizmet İnovasyonu	.794	25.931	.031	***

Not: SH, standart hata; ***0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Tablo 22. Doğrudan Etki Analizi (Standart Regrasyon Değerleri)

Değişkenler	β	t değeri	SH	p
Ruhsal Liderlik –Bilgi Paylaşımı	.712	18.037	.039	***
Bilgi Paylaşımı –Hizmet İnovasyonu	-.002	-.055	.039	.956
Ruhsal Liderlik –Hizmet İnovasyonu	.857	20.604	.042	***

Not: SH, standart hata; ***0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Aksaray OSB imalat işletmelerinde çalışanlar açısından ruhsal liderlik ile takım uyumu arasında ilişkinin olup olmadığının bulunması için Tablo 21'deki regrasyon analizi sonuçları incelendiğinde ruhsal liderliğin takım uyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = .253$, $t=6.281$, $p<0.01$). Bu bulgulara göre **H₁. Ruhsal liderliğin takım uyumu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Hipotezi kabul edilmiştir.** Ayrıca korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ($r= ,302$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmaktadır (Tablo 17, sayfa 97).

Aksaray OSB imalat işletmelerinde çalışan işgörenler açısından Tablo 21'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ruhsal liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = .712$, $t=18.037$, $p<0.01$). Bu bulgulara göre **H₂. Ruhsal liderliğin bilgi paylaşımı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Hipotezi kabul edilmiştir.** Ayrıca korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ruhsal liderlik ve bilgi paylaşımı arasında ($r= .673$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmaktadır (Tablo 17, sayfa 97).

Aksaray OSB imalat işletmelerinde çalışan işgörenler açısından Tablo 22'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta=.794$, $t=25.931$, $p<0.01$). Bu bulgulara göre **H₃. Ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Hipotezi kabul edilmiştir.** Ayrıca korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ruhsal liderlik ile hizmet inovasyon davranışı arasında ($r= .789$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 17, sayfa 97).

Aksaray OSB imalat işletmelerinde çalışan işgörenler açısından Tablo 22'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Bilgi paylaşımının hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($\beta=-.002$, $t=-0.055$, $p=0,95>0.01$). Bu bulgulara göre **H₄. Bilgi paylaşımının hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi vardır. Hipotezi reddedilmiştir.** Ayrıca korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyon davranışı arasındaki değeri ($r= .540$; $p<0.01$) olduğu saptanmıştır (Tablo 17, sayfa 97).

Aksaray OSB imalat işletmelerinde çalışan işgörenler açısından Tablo 21'deki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde Takım uyumunun hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ($\beta=-.241$, $t=6.612$, $p<0.01$). Bu bulgulara göre **H₅. Takım uyumunun hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi**

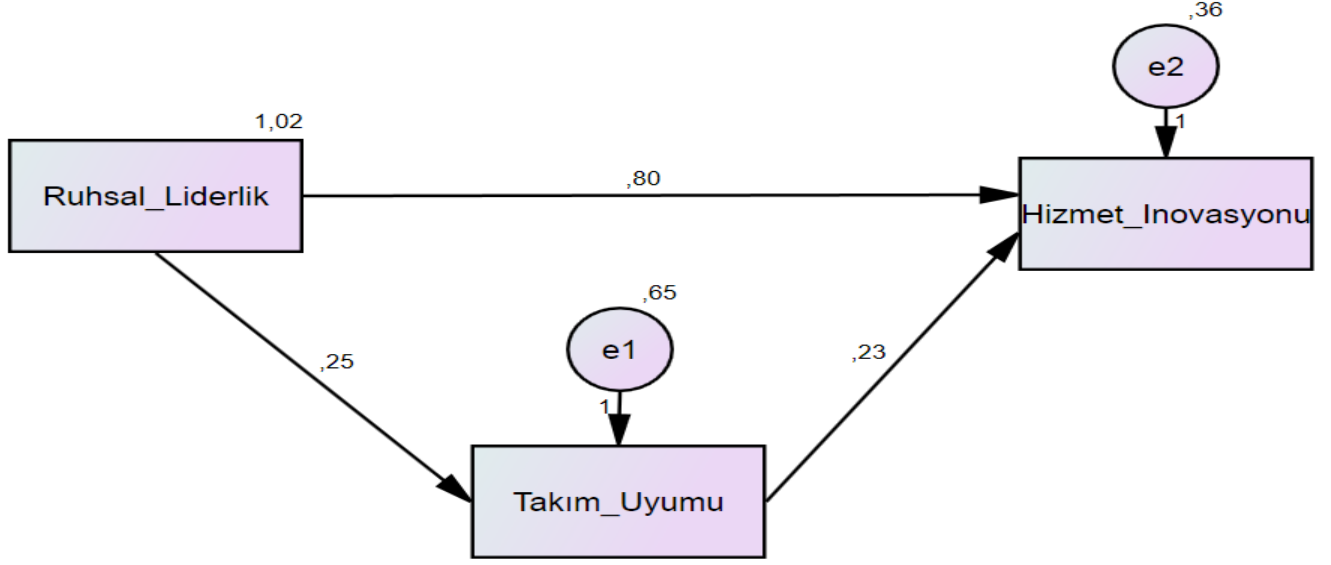
vardır. Hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde takım uyumu ile hizmet inovasyon davranışı arasında ($r= ,408$; $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 17, sayfa 97).

3.1.3 Ruhsal Liderlik ile Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki İlişki Bağlamında Takım Uyumu ve Bilgi Paylaşımının Aracı Etkisine Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma dâhilindeki dolaylı etkilere ilişkin hipotezlerin analizler ve bulgularına yer verilmektedir. Bu bağlamda araştırma değişkenleri olan ruhsal liderlik ile hizmet inovasyon davranışı arasında takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracılık etkisi analiz edilmektedir. Bu kapsamda değişkenler arası Yapısal Eşitlik Modeli yöntemi aracılığıyla path analizi yapılarak doğrudan ve dolaylı ilişkileri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Çokluk vd. (2010)'ne göre yapısal eşitlik modellerinin tamamında kuramsal bilgi önemlidir ve bu bilgiler sayesinde analizi yapılacak modelin güçlü bir kavramsal yazına dayandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında oluşturulan model çalışmanın kavramsal bölümündeki alan yazına dayandırılmaktadır.

Üç veya daha fazla değişkenin ortadaki değişkenin bağımlı değişkendeki değişime neden olmasıyla (etkinin artması veya azalması) meydana gelen dolaylı (endirekt) etkiye aracılık etkisi denilmektedir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında meydana gelen ilişki toplam etki olarak adlandırılmaktadır. Direkt etki, aracı değişken kontrol altına alındıktan sonra bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki olarak nitelendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007: 160). Baron ve Kenny (1986)'ye göre bir değişkenin aracı olması için; 1) bağımlı ve bağımsız değişken arasında bir ilişkinin bulunması, 2) bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişkinin bulunması, 3) bağımsız değişken kontrol altına alındıktan sonra aracı değişken bağımlı değişkeni etkiliyorsa, 4) aracı değişken işlemdeyken bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisi azalıyorsa değişken aracı olarak kabul edilir. Buna göre ruhsal liderlik ile hizmet inovasyon davranışı ilişkisinde takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracı etkisine ilişkin aracı değişken modeli Şekil 8'de gösterilmektedir;



Şekil 8. Kavramsal Model ve Path Diyagramı

Araştırmanın H₆ hipotezine göre “takım uyumu, ruhsal liderlik ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir”. Bu hipotezin path diyagramına göre (Şekil 8) ruhsal liderlik ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiye takım uyumunun dolaylı etkisinin olduğu (0,25*0,23) görülmektedir.

Tablo 23. Aracı Etki Analizi (Standart Regresyon Değerleri)

	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Aracı Etki	Alt Sınır	Üst Sınır	p
Ruhsal Liderlik	0,302	0,302	-	-	-	Aracı Etki Yok
Takım Uyumu						
Ruhsal Liderlik	0,811	0,757	0,054	0,026	0,088	P=0,00**
Hizmet İnovasyonu						Anlamlı Aracı Etki Var
Hizmet İnovasyonu	0,180	0,180	-	-	-	Aracı Etki Yok
Takım Uyumu						

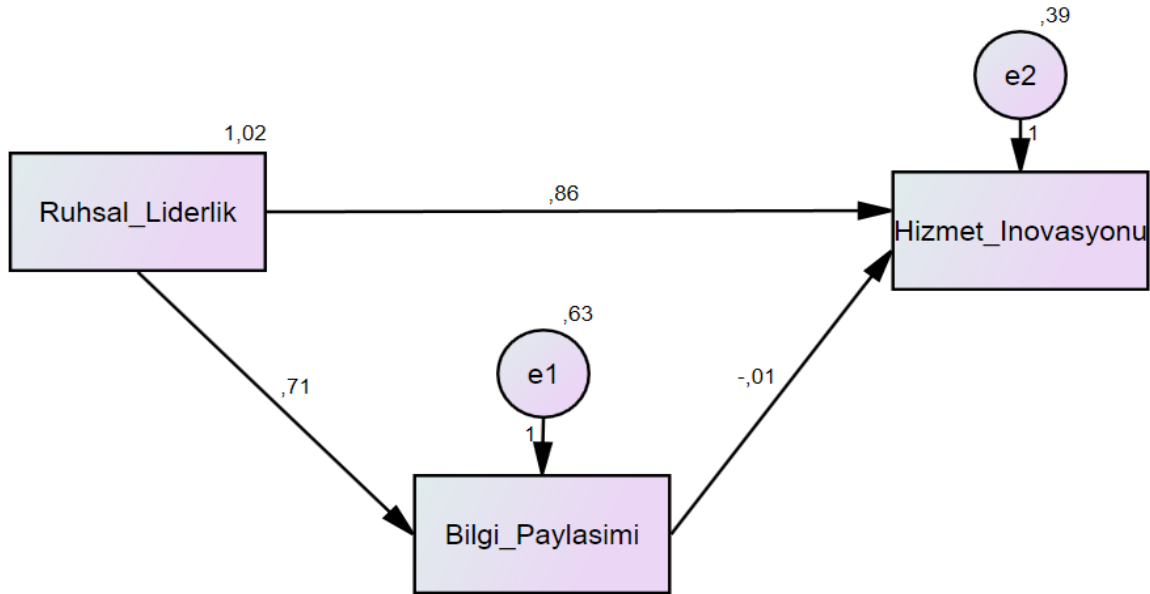
*Not: β, Standart Beta; S.H, Standart Hata; *0.1 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); **0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü) ***0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

Tablo 23’de standartlaştırılmış regresyon yüklerine bakıldığında ruhsal liderliğin hizmet inovasyonu üzerinde doğrudan toplam 0,811 (%81), takım uyumu üzerinde 0,302 (%30) etkisi bulunmaktadır. Bu değerlere göre ruhsal liderlik hizmet inovasyonu ve takım uyumunu

yüksek oranda etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle ruhsal liderlik 1 birim arttığında hizmet inovasyonu %81 oranında artarken, ruhsal liderlik 1 birim arttığında takım uyumu %30 oranında artmaktadır. Buna karşılık takım uyumu ile hizmet inovasyonu arasında 0,18 etki bulunmuştur. Buna göre takım uyumu ile hizmet inovasyonu arasında daha az (%18) etki görülmektedir. Bu sonuçlara göre;

Ruhsal liderliğin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisinde (%81) takım uyumunun %5 oranında aracı etkisi bulunmaktadır ($p=0,00<0,05$). **H₆. Takım uyumu, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmektedir. Hipotezi kabul edilmiştir.**

Diğer bir ifadeyle ruhsal liderliğin hizmet inovasyonuna etkisindeki toplam etkiyi takım uyumu dolaylı olarak %5 oranında artırmaktadır. Sonuç olarak araştırma kapsamında aracı etki olarak ele alınan takım uyumunun ruhsal liderlik ve hizmet inovasyon davranışı ilişkisinde aracı etkisi bulunmaktadır. Diğer yandan araştırma kapsamında AMOS programı kullanılarak yapılan analize göre (bootstrapping analysis) şayet 359 değil de 3590 kişiye anket formu doldurtulup, analiz yapılmasa durumunda takım uyumunun ruhsal liderlik ile hizmet inovasyonu ilişkisinde en az yaklaşık %3, en fazla %9 oranında aracı etkisinin bulunacağı belirlenmiştir.



Şekil 9. Kavramsal Model ve Path Diyagramı

Araştırmanın H₇ hipotezine göre “bilgi paylaşımı, ruhsal liderlik ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiye aracılık etmemektedir”. Bu hipotezin path diyagramına göre (Şekil 9)

ruhsal liderlik ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiye bilgi paylaşımının dolaylı etkisinin olmadığı (0,71*-0,1) görülmektedir.

TABLO 24. Aracı etki analizi (Standart regresyon değerleri)

	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Aracı Etki	Alt Sınır	Üst Sınır	p
Ruhsal Liderlik Bilgi Paylaşımı	0,673	0,673	-	-	-	Aracı Etki Yok
Ruhsal Liderlik Hizmet İnovasyonu	0,814	0,815	-0,01	-0,067	0,091	P=0,821>0,05 Anlamlı Değil
Hizmet İnovasyonu Bilgi Paylaşımı	-0,02	-0,02	-	-	-	Aracı Etki Yok

Not: β , Standart Beta; S.H, Standart Hata; *0.1 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); **0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü) ***0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

Ruhsal liderliğin hizmet inovasyonu üzerindeki toplam etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü bulunamamıştır (p=0,821>0,05). **H₇. Bilgi paylaşımı, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışına etkisine aracılık etmemektedir. Hipotez reddedilmiştir.**

3.2 Açık Uçlu Sorulara Yönelik Bulgular

Araştırma çerçevesinde katılımcı bireylerle gerçekleşen görüşmeler, sağlanan veriler Voyant Tools programı aracılığı ile analize tabi tutulmuştur. Beyaz yakalı işgörenlerle gerçekleşen görüşmeler sonunda sağlanan veriler analize tabi tutularak çalışmaya has kelime bulutları ve ağ yapıları elde edilmiştir. Kelime bulutları her bir soruya ayrı ayrı oluşturularak yorumlanmıştır. Nitel verilerin analiz edilmesi sürecinde katılımcı bireylerden imalat işletmelerinin problemlerini, yenilikçiliğe yönelten unsurlarını, ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin özelliklerini ve takım çalışmasının yeniliğin ortaya çıkmasındaki etkisini belirtmeleri istenmiş ve sağlanan veriler Voyant Tools programı aracılığı ile irdelenerek

kelime bulutları oluşturulmuştur. Kelime bulutları içinde fontu büyük ve merkeze en yakın olan kelimeler katılımcı bireylerce en çok vurgu yapılan kelimeler olarak yorumlanmaktadır.



Şekil 10. İşletmelerin Yenilikçiliğe Sevk Eden Unsurlar (Kelime Bulutu)

Şekil 10 irdelendiğinde işletmeler için yeniliğin gereksinim haline gelmesini sağlayan en önemli gerekçeler bulunmaya çalışılmıştır. Kelime bulutunda görüldüğü gibi en önemli etken *yeni ürün*dür. Katılımcı bireylerden sağlanan 175 adet yanıt irdelendiğinde katılımcı bireyler yenilik gereksinimleri dile getirirken; 40 defa *yeni ürün*, 39 defa *AR-GE*, 29 defa *rekabet avantajı*, 25 defa *kar*, 22 defa *fikir üretim* ve 20 defa *ürün geliştirme* kelimelerini kullanmışlardır. Bu kapsamda katılımcı bireyler yenilik ile ilgili çalışmalara ve yeni ürüne büyük önem veriyor olduklarını ifade etmişlerdir.

İşletme B: “*Yenilik yapmak en temel ilkemizdir. Müşterinin devamlı benzer ürün satın almayı istemeyeceği bir gerçektir. Yeni ürün yapılmalı ki bu durum müşterileri çeksin*” şeklinde bir kullanırken diğer katılımcı bireyler de yeni ürünün üretiminde ve maliyet maddelerinde önemli bir yerinin sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

J işletmesi: “Kurulduğumuz ilk yıllarda yeni ürün ile ilgili cesaretli davranabiliyorduk. Ama şu anda yeni ürün ortaya çıkarmada daha temkinli davranıyoruz” derken, ifade ederken F işletmesi: “Yeni ürün vazgeçilemez fırsatlar sunmaktadır. Ticaret kar için yapıldığından, yeni ürün ortaya çıkarmazsak imalatta olmamızın da bir anlamı olmayacaktır.” biçiminde ifade etmiştir.

Alan yazında yapılan irdeleme sonucuna göre imalat işletmeleri teknolojisi yüksek üretim yapan, küçük ölçekli işletmeler olduğu ifade edilmektedir (Knight ve Cavusgil, 1996; Madsen ve Servais, 1997; Yıldırım ve Erdem, 2016). Bu kapsamda katılımcı bireylerin AR-GE’yi vurgulayan önemli bir nokta olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Takım Çalışması (Kelime Bulutu)

Şekil 11 incelendiğinde imalat işletmelerinde takım çalışmasının yeniliğin ortaya çıkmasındaki etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Kelime bulutunun gösterdiği gibi en önemli etkenin takım çalışması olduğu görülmektedir. Katılımcı bireylerden sağlanan 135 adet yanıt irdelendiğinde işletmeler takım çalışmasındaki yenilikten bahsederken; 32 defa *takım çalışması*, 24 defa *verimlilik*, 19 defa *motivasyon*, 17 defa *hizmet kalitesi*, 16 defa *takım ruhu*, 15 defa *teknoloji* ve 12 defa de *iyileştirme* kelimelerini kullanmışlardır.

Bu çerçevede katılımcıların imalat işletmelerinde takım çalışmasının yeniliğin ortaya çıkması

İşletme A: “Takım çalışması işletmemizin üretimden satışa tüm aşamalarında uygulanan ve yeni ürün geliştirmede bize büyük sinerji katan bir uygulamadır.” üzerindeki etkisi ile ilgili bazı görüşleri şöyledir:

İşletme F: “Takım çalışması işletmemizde verimliliği besleyerek sosyo-kültürel kurum felsefesi oluşmasını sağlamaktadır.”

İşletme G: “Biz işletme olarak başarıya ulaşmak için motivasyonun önemli olduğuna inanıyoruz işgörenleri motive eden çalışma biçiminin de takım çalışması olduğuna inanıyoruz. Bu sayede de yeniliklerin geleceğini düşünüyoruz.”

İşletme I: “Takım çalışması işletmemizde hizmet kalitesinin artmasını sağladı. Müşterilerimizden aldığımız geri dönüşlerde bunu onaylar niteliktedir.”

İşletme C: “Kendine güvenen, takım ruhuna inanan çalışanlarımızla daima ileri yürüdük, birlikte tasarladık, birlikte ürettik ve günün sonunda başarının sırrının iyi bir takım olmaktan geçtiğini yine birlikte anladık.”

İşletme H: “20 yılı aşkın bir deneyimin sonunda sağlanan kuvvetli üretim bilgisi ile dünya gerçeklerini hızlıca algılayarak, modern bir teknoloji ile günün gereksinimlerine uygun olarak müşterinin beklentisini karşılamaya yönelik bazı anlayışları içselleştirdik.”

İşletme E: “Rekabet yoğun bir sektörde çalışmamızdan dolayı sürekli iyileştirme anlayışı doğrultusunda kalitemizi ve teknolojimizi daima geliştirerek takım halinde yeniliğin peşinden koşan bir misyon belirledik.”

Yukarıdaki görüşler irdelendiğinde takım çalışması, ürün geliştirme, verimlilik, motivasyon, hizmet kalitesi, takım ruhu, teknoloji ve iyileştirme kavramları yeniliğin ortaya çıkmasında önemli noktalar olarak ifade edilmiştir.



Şekil 12. Ahlaki Değerlere Uyan Bir Yöneticinin Özellikleri (Kelime Bulutu)

Şekil 12 incelendiğinde işletmelerin ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin özellikleri anlaşılabilir. Yukarıdaki kelime bulutunda dürüstlük en dikkat çeken etken olarak ortaya çıkmaktadır.. Katılımcı bireylerden sağlanan 127 adet yanıt irdelendiğinde işletmelerin ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin özelliklerinden bahsederken; 26 kez *dürüstlük*, 20 kez *adalet*, 19 kez *ahlaki değer*, 18 kez *girişimci*, 16 kez *liyakat*, 15 kez *güven ile hoşgörü* ve 13 kez de *fedakar* kelimelerini kullanmışlardır. Bu çerçevede katılımcıların imalat işletmelerinde ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin özellikleri belirlemeye yönelik bazı görüşleri aşağıda verilmektedir:

İşletme B: *“Yöneticilerinin dürüst, ilkeleri olan, doğru söyleyen, mert ve doğru işleri yapan, cesareti olan, tutarlı ve risk iştahı olan bireyler olması gerektiğini dile getirmiştir.”*

İşletme A: *“Yöneticilerin her açıdan adil kararlar veren, adaletli olması gereken bireylerden oluşması zorunluluğunu belirtmiştir. İşgörenler kendileri ile ilişkilerinde adaletli olan onların haklarını koruyan bir anlayışa sahip yöneticileri istediklerini belirtmiştir.”*

İşletme J: *“Her zaman liyakati öne çıkaran, hukuka göre davranan, yönetimde şeffaflığı esas alan özelliklere sahip yöneticilerin olması gerektiğini belirtmişlerdir.”*

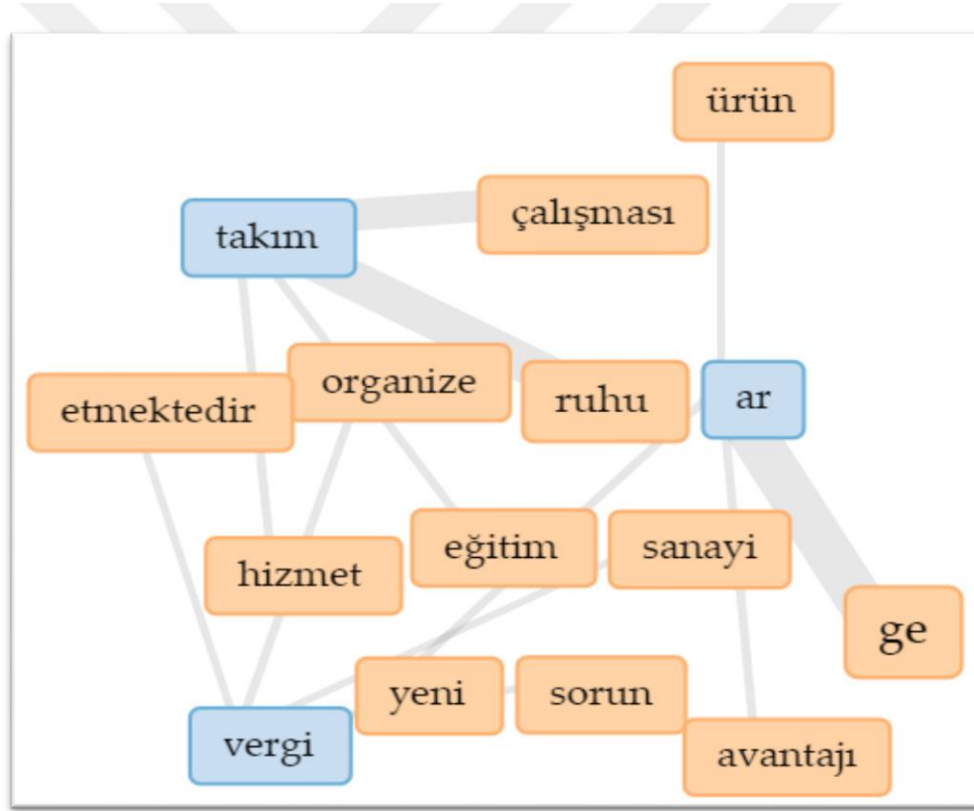
İşletme D: *“Ahlaki değerlere sahip ve bu değerlerin gereğini yapan yöneticiler işletmelerini başarıya götürecektir.”*

İşletme C: “Yöneticilerinin girişimci ruha sahip, önder ruhlu, model bir insan olmasını istediklerini belirtmiştir.”

İşletme G: “Bireysel özellikler olan hoşgörü, fedakârlık gibi özelliklerin yöneticilerinde toplanması gerektiğini belirtmişlerdir.”

Yukarıdaki görüşleri irdelendiğinde dürüstlük, ahlaki değer, liyakat, girişimcilik, güven, fedakarlık ve hoşgörü gibi kavramlara vurgu yapılmaktadır. Bu kavramlar etrafında şekillenen liderliğin ahlaki değerlere uyan liderlik olarak anlaşıldığı görülmektedir.

Araştırma çerçevesinde katılımcı bireylerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar çerçevesinde sağlanan veriler bir metin biçimine çevrilerek bir metin dosyası haline getirilmiştir. Sağlanan bu metin Voyat Tools programında analize tabi tutularak ağ haritasına ulaşılmıştır. Voyant Tools ağ haritası Şekil 13’de belirtilmektedir.



Şekil 13. Açık Uçlu Sorulara Verilen Yanıtların Ağ Haritası

Şekil 13 ağ haritada görüldüğü gibi sağlanan bulgularda imalat işletmelerinin hizmet, yeni ürün, takım çalışması, AR-GE, gibi yenilik odaklı kavramlara önem verdikleri görülmektedir.

Yenilikçiliği uygulayan işletmelerin, kendilerine has hizmet ve ürün geliştirerek değişik pazarlarda etkinlik gösterdikleri bilinmektedir (Holstein ve Kelly 1992; Knight ve Cavusgil

1996). Ağ haritada görüldüğü gibi imalat işletmeleri yenilikçi etkinlikleri önemli görmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ‘yeni ürün’ imalat işletmeleri için önemi en yüksek etkidir. Şekil 16’daki ağ haritada görüldüğü gibi araştırma çerçevesinde incelenen işletmelerin yeni ürün ve AR-GE kavramlarına vurgu yapmalarına paralel olarak bu işletmelerin yenilik etkinliklerini önemli gördükleri sonucuna varılmaktadır. Takım çalışmalarının da bu yeniliği gerçekleştirmek için önemli bir etken olduğu belirtilmektedir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde nesnelerin interneti kavramı ile gündeme gelen endüstri 4.0 paradigması tüm imalat sanayi kollarında önemli etkileri olacak bir teknolojik yörünge sunmaktadır. Bu yeni paradigma sektör için önemli fırsat pencereleri açmaktadır. Tam otomasyona dayalı akıllı fabrikaların makinelerini makine sektörü üretecektir. İmalat sanayiindeki iş yerlerinin yaklaşık yarısından çoğunun devlet tarafından desteklenen ar-ge projeleri yapmadığı, işgörenlerinin sayısına bakıldığında yapılarının kurumsaldan çok küçük ölçekli işletme özelliği gösterdiği anlaşılmaktadır (Tuncel, 2016:67).

İmalat işletmelerinin Türkiye’de 1980’den günümüze kadar gayri safi hasılası içindeki oranı giderek artarken, bu işletmelerde yeniliğe ayak uydurma noktasında sorunları olduğu bilinmektedir. Bu yüzden imalat işletmeleri yenilikçiliği ile ilgili çeşitli faaliyetlerle değerlendirilmekte, özellikle de imalat işletmeleri ile ilgili yapılan bu araştırmalar uygulama açısından önemli görülmektedir.

Bu çalışmada ruhsal liderlik, takım uyumu, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon davranışı ilişkilerinin imalat işletmeleri bağlamında Aksaray OSB açısından analiz edilmesi amaçlanmıştır. Aksaray OSB imalat işletmelerinde ruhsal liderlik, hizmet inovasyon davranışı, takım uyumu ve bilgi paylaşımını ne yönde ve nasıl etkilediği ele alınmıştır. Araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için Aksaray OSB’de faaliyet gösteren ve imalat işletme özelliği gösteren işletmelerin beyaz yakalı işgörenleri ile profesyonel yöneticilerden toplanan veriler analiz edilmiştir.

Araştırma Sonuçları ve Tartışmalar

Araştırma kapsamındaki katılımcı bireylerin demografik özellikleri ile ilgili bulgular aşağıdadır;

Araştırma kapsamına alınan katılımcı bireylerin ağırlıklı olarak erkek ve evli olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan katılımcıların yaşlarının 26-35 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Ağırlıklı olarak ön lisans ya da lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin hem halen çalıştıkları iş yerinde hem de meslek hayatlarını toplamında 1-5 yıl aralığında iş tecrübeleri olduğu görülmektedir. Bu da imalat işletmelerinde genç, dinamik, yeniliğe açık ve eğitim seviyesi yüksek bir işgören grubunun mevcudiyetine işaret etmektedir.

Ruhsal Liderlik ve Takım Uyumu

Çalışmada ruhsal liderlikle takım uyumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç birçok çalışma tarafından desteklenmektedir (Ferguson ve Milliman, 2008; Fry ve Matterly, 2006; Fairholm, 1996; Fry vd. 2005; Fry vd. 2007; Fry vd., 2011; Chen ve Yang 2011). Schaufeli vd., (2006), işe bağlılığı iş ile ilgili motivasyon sağlayıcı ve olumlu bir psikolojik durum olarak ifade etmiştir. Hansen vd. nin (2002), iki farklı pazar kooperatifini karşılaştırdıkları çalışmalarında takım uyum ve güven arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Cheung vd. (2001), karizmatik liderlik ile takım uyumunun önemli bir unsuru olan takım üyelerinin memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Turman (2003) adil olmayan, utandıran ve alaycı bazı lider davranışlarının takım uyumunu azalttığını tespit etmiştir. Yine, Mach vd., (2010) lider ve takım arkadaşlarına duyulan güven ile takım uyumu arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu durumun nedeni güvenin insanları pozitif etkilemesi ve sonucunda da takım uyumu gibi olumlu bir davranışa yol açmasıdır.

Ruhsal lider takipçilerine ilham kaynağı olarak onları takım içinde uyumlu davranmaya yöneltmektedir. Bu yöneliş tam olarak takipçi üzerindeki önemli etki ve izlerle ilişkilidir. Nicel araştırmanın sonunda sağlanan bulgular ruhsal liderlikle takım uyumu arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya çıkarmakta, görüşmeler sonunda oluşan tablo da bu sonucu desteklemektedir. Ahlaki değerlere uyan ve takımuyumunu güçlendiren bir yöneticinin en önemli 3 özelliği ile ilgili olarak işgörenlerin önerilerinde en çok tekrarlanan kelimeler “dürüstlük” ve “adalet”tir. Bu da işgörenlerin dürüstlük algılarının sonunda takımla kurdukları kuvvetli bağda etkili olduğunu göstermektedir. Katılımcı bireylerden birinin bu doğrultudaki bazı sözleri aşağıdadır:

İşletme B: “Yöneticilerinin dürüst, ilkeleri olan, doğru söyleyen mert, ve doğru işler yapan, cesareti olan, tutarlı ve risk iştahına sahip olma ile ilgili çekinmeyen bir karakterde olması gerekir.”

Ruhsal Liderlik ve Bilgi Paylaşımı

Çalışmada ruhsal liderlikle bilgi paylaşımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Liderlikle bilgi paylaşımının arasında anlamlı ilişki tespit etmeyen alan yazında bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Liderlik ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ilişki tespit eden çalışmalar ise alan yazında bulunmaktadır. Masa'deh, Obeidat ve Tarhini, (2016) yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ile işlemsel liderlik stillerinin olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Otel işletmelerinde yapılan bir çalışmaya göre işgörenlerin liderlerin daha fazla bilgi edinme için yaptıkları karşılıklı fikir alış verişi ve benzeri uygulamaların kalite kontrolünü destekleyen, maliyetleri düşüren yararlı sonuçlara yol açtığı tespit edilmiştir (Ahmad ve Daghfous, 2010). Yang (2007), yaptığı çalışmada, liderlerin yenilikçi rolünün işgörenlerin aralarında bilgi paylaşımını artırıcı yönde etkileyen en büyük etkiye sahip değişkenlerden biri olduğunu göstermiştir. Bu durum gösteriyor ki insanlar yenilikçilik ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki kurmaktadır. Liderler de bu paylaşımın yapılabileceği ortamları oluşturarak bu duruma katkı sağlayan en önemli aktör olmaktadır.

Ruhsal Liderlik ve Hizmet İnovasyon Davranışı

Araştırma bulguları ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Ruhsal liderlik ve hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkiye dair alan yazında çok az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışma sonuçları ile aynı doğrultuda bazı çalışmalar bulunmaktadır. Fry ve Matterly (2006) ruhsal liderlik ve verimlilikle ilişkilendirilebilecek çalışmalarında, işgörenlerin ruhsal ihtiyaçları karşılandığında ve örgütün vizyon ve değerleriyle örtüştüğünde işletmelerin daha yüksek oranlarda örgütsel bağlılık, üretim ve müşteri memnuniyetine ulaştığı sonucuna varmışlardır. Fry vd. (2007), örgütsel dönüşümün ruhsal liderlik felsefesiyle nasıl başarılabileceğini Teksas Polis Teşkilatı üzerinde yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır. Yüksek performans beklentisi ve değişimden dolayı ortaya çıkan etkili liderlik ve yönetim stratejileri ihtiyacının kanunların uygulanmasında, sorumlu olan örgütlerde özellikle hissedildiğinden yola çıkan çalışmada “liderlik, denetim ve yönetim eğitimlerinin maliyetsiz olamayacağı, bunun alternatifi, yani polis kaynaklarının verimsiz kullanılmasının çok daha ağır bedellerinin olacağı” şeklinde sonuçlara ulaşmışlardır. Ferguson ve Milliman (2008), ruhsallık niteliklerine sahip liderliği değerlendirdikleri çalışmalarında vizyon, adanmış sevgi ve umut/inanç

kavramlarından oluşan döngünün, daha mutlu, huzurlu ve çevresiyle barışık bireyler sağladığı ve çağrı ve aidiyet duygularıyla bu bireylerin, çalıştıkları örgütlerde bir işi “neye mal olursa olsun yapmak” anlayışıyla sonuna kadar takip ettiklerini ortaya koymuşlardır. Bu döngünün yerleştirildiği örgütlerde, doğal olarak, örgütsel bağlılık, üretkenlik ve sürekli gelişim gibi getiriler elde edilebileceği sonucuna varmışlardır. Yıldırım, Demirel ve İçerli (2011) kobilerde iç girişimciliğin incelenmesine yönelik Aksaray OSB’de yaptıkları araştırma sonunda araştırmaya katılanların iç girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Karadal ve Özsungur (2017) üretim sektöründe çalışan, Adana Sanayi Odası’na kayıtlı ticaret işletmelerinden 317 işgören katılımcı ile birlikte gerçekleştirilen çalışma sonucunda etik liderlik ile hizmet inovasyon davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Açık uçlu sorulardan elde edilen veriler değerlendirildiğinde katılımcı bireylerin ruhsal lider tanımlarında yenilikçilik, girişimcilik ifadelerine yer verdikleri gözlenmiştir. Katılımcı bireylerin yeni fikirleri sunmaları ve projeler üretmelerini desteklemek için bazı önerileri bulunmaktadır: Bunlar yöneticilerin işgörenlerine karşı davranışlarının katılımı destekleyen ve pozitif, fikir paylaşımına açıklık özelliklerine sahip, yeni projeler üretmeye katkı sağlamayı hedefleyen yönde olması biçiminde ifade etmişlerdir.

Takım uyumu ve Hizmet İnovasyon Davranışı

Araştırma bulguları takım uyumunun hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın bulgularıyla aynı doğrultuda olan çalışmalarda takım uyumu ile hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Işık ve Aydın, 2016; Bakkal, 2018; Ayazlar, 2012). Bu çalışma sonuçları ile zıt olan herhangi bir çalışmaya alan yazında rastlanılmamıştır.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar da nicel bulguları destekler niteliktedir. Katılımcı bireylerini bu doğrultudaki bazı sözleri aşağıdadır:

İşletme A: “Takım çalışması işletmemizin üretimden satışa tüm aşamalarında uygulanan ve yeni ürün geliştirmede bize büyük sinerji katan bir uygulamadır.”

İşletme I: “Takım çalışması işletmemizde hizmet kalitesinin artmasını sağladı. Müşterilerimizden aldığımız geri dönüşlerde bunu onaylar niteliktedir.”

Bilgi Paylaşımı ve Hizmet İnovasyon Davranışı

Araştırma bulguları bilgi paylaşımının hizmet inovasyon davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Böyle bir sonucun çıkma sebebi ise vekalet kuramında belirtilen yöneticilerin kontrolü elinde tutma eğiliminden kaynaklanmış olabilir. Bu çalışma sonuçları ile aynı doğrultuda herhangi bir çalışmaya alan yazında rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın bulgularıyla zıt çalışmaların bulguların da ise bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu dair sonuçlara ulaşılmıştır (Ayazlar, 2012; Işık ve Aydın, 2016; Bakkal, 2018).

Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışına Etkisinde Takım Uyumunun Aracılık Rolü

Araştırma bulgularına göre ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde takım uyumunun aracılık rolünün olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışmalar takım uyumunun, işgörenin proaktif davranışlar göstermesinde önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir (Lovelace ve Rosen, 1996). Takım uyumunun işgörenin proaktif davranış göstermesinde pozitif etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Caldwell ve O'Reilly, 1990; Kristof, 1996). Bu doğrultuda, ruhsal liderlik davranışlarının takım uyumunu pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir (Fry vd., 2005). Bir Belçika bankasının müşterilerinin örneklem olarak kullanıldığı hizmet kalitesi ile ilgili bir çalışmada, dönüşümcü liderlik ile müşteri memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkide, takım uyumunun kısmi aracılık etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Besieux, Euwema ve Elst, 2012). Dönüşümcü liderlik, iyi olma hali (Nielsen, Yarker, Randall ve Munir, 2009), görev performansı (Piccolo ve Colquitt, 2006) ve yaratıcılık (Shin ve Zhou, 2003) gibi farklı işgören davranışlarıyla ilgilidir. Alan yazında takım uyumunun ruhsal liderliğin hizmet inovasyonuna kısmi aracılık etkisi doğrudan çalışılmış olmamasına rağmen benzer çalışmalar, çalışmadan sağlanan kısmi aracı etki sonucunu desteklemektedir.

Takım uyumunun aracılık rolü açık uçlu sorular bakımından irdelenmesi için tüm katılımcı bireylerin yanıtları birlikte değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcı bireyler hizmet inovasyon davranışının gelişimi için dürüst ve adaletli bir yönetim anlayışı gerekliliğini dile getirmişlerdir. İşgörenin fikirleri dinlediğinde, ona değer verildiğinde ve fikirlerinin önemsendiğine inandığında, yönetici ile iletişim dürüst bir biçimde kurulduğunda ve yeni fikirlere açık bir yönetim anlayışı olduğunda işgörenin işe bağlılığının artacağı

düşünülmektedir. İşgören işletme için yararlı proje ve yeni fikirlerini sunacaktır. Bütün bu durumlar ile nicel bulgular uyum içindedir.

Ruhsal Liderliğin Hizmet Inovasyon Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü

Araştırma bulgularına göre ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolünün olmadığı saptanmıştır. Crhova ve Matskova (2019) tarafından Çek Cumhuriyeti'nden 112 işgörenden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir çalışmada bilgi paylaşımı ile finansal performans arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını ortaya koymuştur. Crhova ve Matskova (2019) çalışması, bu çalışmanın bulgusu olan bilgi paylaşımının aracı rolü etkisinin olmadığı sonucunu desteklemektedir. Çalışmanın bu bulgusunu desteklemeyen çalışmalarda ise bilgi paylaşımının inovasyon ve işletme performansı üzerinde etkili olduğu (Aslan 2014), performans üzerinde ve duygusal bağlılık algıları üzerinde ise olumlu etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Ceylan ve Savi, 2003, Sarıkaya 2011; Taş 2011; Burmaoğlu ve Şeşen, 2011; Ünğan 2012; Turgut 2013).

İmalat işletmelerinde takım çalışması uygulaması yapılması ile işletmelerin yapısal bakımdan da değişme başlayacağı düşünülmektedir. İşletmenin yapısı içinde görülecek olan bu değişimin ilk önce yönetimden başlaması gerekmektedir. İmalat işletmelerinde beyaz yakalı işgörenler değişimin motor gücü olarak görülmekle birlikte, liderlerin de adaletli ve güven veren davranışlar göstererek işletmede örgütsel bağlılığı sağlamaları gerekmektedir. Ruhsal liderlikle başlayan değişim hizmet inovasyon davranışını pozitif yönde etkileyecektir.

Araştırma bulgularının ruhsal liderlik, hizmet inovasyon davranışı, bilgi paylaşımı ve takım uyumu konusu ile ilgili araştırma yapacak bireylere katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma çerçevesinde sağlanan bulgular alan yazınla aynı doğrultuda sonuçlara işaret etmektedir.

Araştırma bulguları doğrultusunda imalat işletmelerine, beyaz yakalı işgörelere ve gelecekte bu konuyu çalışacaklara şu hususlara dikkat etmeleri önerilebilir:

- İmalat işletmelerinde yenilikçiliğin yapılabilmesi için ruhsal liderliğe gereken değer verilmeli, hizmet inovasyon davranışı ve takım çalışması etkinlikleri desteklenmelidir.

- Ruhsal liderlikle işletmeler adaletli yönetilecek ve böylece alışılmış yönetim anlayışının yerini daha objektif bir yönetim anlayışı olarak işletme performansının artması sağlanacaktır. Bu nedenle ruhsal liderlik yönetim anlayışı biçimi teşvik edilmelidir.
- Ruhsal liderliğin işletmeye hâkim olması ile dinamik bir yapı kazanan işletmeler daha esnek örgüt yapısı ile yenilikçiliğe daha da çok yönelebilecektir.
- İmalat işletmeleri yönetici ve işgörenlerine takım çalışması ile ilgili eğitimler verilerek imalat işletmelerinin işgörenlerinin takım çalışması algıları olumlu olarak etkilenebilecektir. Böylece işletmenin takım çalışması ve uyumu ile bütünleşme süreci hızlandırılabilir.
- Takım çalışması sırasında işletme profesyonel danışmanlık hizmeti alabilir. Böylece işgören ve yöneticilerin takım çalışmasına karşı dirençleri kırılabilir.
- Takım çalışmasının önemiyle ilgili yapılacak çalışmaların geliştirilmesi, desteklenmesi ve diğer örgütsel davranış konularıyla ilişkili bir biçimde incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel kısıtlarının başında, çalışmanın maliyet ve zaman nedeni ile yalnızca Aksaray ilindeki imalat işletmelerinin beyaz yakalı işgörenleri ile sınırlandırılması gelmektedir. Bu nedenden dolayı konuyla ilgili yapılacak değerlendirmeler yalnızca Aksaray ili ölçeğinde geçerlilik göstermektedir. Bu kapsamda çalışmanın diğer işletmeler ile yapılması yönünde araştırmacı bireylere yol gösterici fikirler sunabileceği düşünülmektedir. Buna ilaveten konu ile ilgili olarak gelecek zamanlarda yapılacak çalışmalarda örneklemin geliştirilmesinin ayrıca yararlı olacaktır. Çalışma çerçevesinde sağlanan bulguların geçerliliği, imalat işletme özelliği göstermeyen diğer işletmelerle çalışma yapılması sonunda sağlanacak bulguların, bu çalışma sonucu sağlanan bulgularla karşılaştırılması sonucunda daha iyi görülebilecektir.

Son olarak: Nicel bulgular olarak, ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ilişkide takım uyumunun aracı etkisinin kısmi olarak ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımının ise aracılık rolünün olmadığı görülmüştür. Demografik özellikler açısından saptanan bulgulara göre de Aksaray OSB’de imalat işletmelerinde çalışan beyaz yakalı işgörenlerin evli, erkek, 26-35 yaş aralığında, ön lisans ya da lisans mezunu ağırlıklı ortalamalarının oldukları göz

önüne alınmalıdır. İşgörenlerin hem halen çalıştıkları iş yerinde hem de meslek hayatlarının toplamında 1-5 yıl aralığında iş tecrübeleri olduğu görülmektedir. İmalat işletmelerinde birim sorumlusu en çok istihdam edilen pozisyondur. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlardan da Aksaray OSB'deki imalat işletmelerinin liderlerinin ahlaki değerlere önem vermesi, işgörenlerine adil davranması ve onların güvenini kazanması gibi etkenlerin işletmedeki yenilikçilik ve takım uyumu üzerinde önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.



KAYNAKÇA

- Aboal, D. & Tacsir, E. (2018). Innovation and productivity in services and manufacturing the role of ICT. *Industrial and corporate change*, 27(2), 221-241.
- Ahmad, N.&Daghfous, A. (2010). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates, *European Business Review*, 22(2), 153-174.
- Akgöz, E. Göral, R. & Gürsoy, Y. (2014). Yenilik kapsamında turistik ürün çeşitlendirmesi ve kurban bayramı örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31,1-12.
- Akıncı, T. & Ekşi, H. (2017). Lise öğretmenlerinin yönetici ruhsal liderlik algılarının öğretmen liderliği ve öz yetkinliklerine etkisi, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15(34), 7-40.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik, *Journal of Yasar University* 4(15), 2435-2450.
- Aksu, G. (2012). Takım liderinin çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisi: Çağrı merkezi incelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.
- Aktaş R. (2011). Liderlik sunumu. 05/01/2020 tarihinde <https://nenedir.com.tr/ruhsal-liderlik-nedir/html> adresinden erişilmiştir.
- Ali Z. & Zaky, M. (2018). Spiritual Values and Spiritual Practices: Interactive Effects on Leadership Effectiveness *Etikonomi*, 17(1), 123 – 134.
- Altheide, DL. (1987). Reflections: Ethnographic content analysis. *Qualitative sociology*, 10(1), 65-77.
- Anderson, H. (2000). This place hurts my spirit. *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.
- Antoncic, J. A. & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589 – 607.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2013). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 17, 64-77.
- Argon, T., & Mercan, M. (2009). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirebilme Düzeyleri*. The First International Congress Of Educational Research. Çanakkale.
- Arıkan, R. (2007). *Araştırma teknikleri ve rapor hazırlama*. 6. Baskı. Ankara: Asil Yayınevi.
- Armstrong, M. (2016). *İnsanları Nasıl Yönetmeli*, B. Aşçı (Ed.), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal and Management Inquiry*, 9(2), 134- 145.
- Aslan, M. F. (2014). *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performans İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Atlas, M. (2016). *İstatistik II: Çözümlü Örnekler*. Ankara: Sözkese Matbaacılık Ltd. Şti.

- Avolio, B.J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Aydın, B. & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*, 3(5), 184-190.
- Ayrancı, E. & Semerciöz, F. (2011). The relationship between spiritual leadership and issue of spirituality and religiosity: A study of top Turkish manager. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 136-149.
- Aytaç, M & Öngen, B. (2012). Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), 14-22.
- Bagozzi, R.P. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: a comment. *Journal of Marketing Research*, 375-381.
- Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi*, İnönü Üniversitesi EBE Doktora Tezi, Malatya.
- Bakkal, E. Ö. (2018). *Hizmet inovasyon uygulamalarında bilgi paylaşımı ve işgören tatmini: bir çağrı merkezi örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi SBE.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip çalışması ve liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Banger, G. (2017). *Endüstri 4.0*. Ankara: Dorlion.
- 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.
- Barutçugil, İ. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baydar, B. & Sakız, S. (2016). Bilgi çağında inovasyon. A. Döner ve A. Akyüz (Ed.), *Bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, inovasyon ve Türkiye* (ss. 73-93). İstanbul: Derin Yayınları.
- Baykal, E. (2018). Spiritüelite (Ruhsallık) ve İş Ortamında Anlam Arayışı. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 11-25.
- Bayraktar, S. (2017). Takım Sargınlığı: Türkiye'deki Banka Çalışanları Üzerine Çok Yönelimli Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2), 1-22.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16, 723- 747.
- Besieux, T., Euwema, M. & Elst, T. V. (2012). *Linking transformational leadership and customer satisfaction: The mediation of team conflict and team cohesion*, Intl. Association for conflict management. IACM 25th Annual Conference.
- Blazevica, V. & Lievens A., (2004). Learning during the new financial service innovation process Antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57, 374–391.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*, İstanbul: Beyaz yayınları.

- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bolat, O.İ., Bolat, & Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi, *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (2013) Çağdaş işletme. (A. Yalçın, Çev.) İstanbul:Nobel Yayın.
- Bowen, N.K. & Guo, S. (2011). *Structural equation modeling*: Oxford University Press.
- Bulut, Y. &Uygun, S.V. (2010). Uygun etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 27-47.
- Burmaoğlu, S. & Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 66(4), 1 – 20.
- Burack, E. (1999). Spiriality in the workplace. *Organizational Change Management*, 12(4), 280-292.
- Burns, J.M. (1979). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bülbül, H & Demirer, Ö. (2008). Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual Ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 181-198.
- Byrne, BM. (2013). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*: Psychology Press.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caldwell, D. F., & O'regilly, C. A. (1990). Measuring person–job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Cadwallader, S., Jarvis, C.B., Bitner, M.J.& Ostrom, A.L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Campo, S., Díaz, A.M. & Yagüe, M.J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sportteams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Carmeli, A.,Meitar, R. &Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills And Innovative Behavior At Work. *International Journal of Manpower*, 27, 75–90.
- Cavusgil, ST, Knight, G & Üner, MM. (2011). *Türkiye'de küresel doğan işletmeler*: Detay Yayıncılık.
- Ceylan, A. & Savi, F.Z. (2003). Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 151-175.
- Chell, J. (1995). *Introducing principals to the role of instructional leadership*. Asummary of a Masters project. Star Research Centre Report.

- Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2011). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, 105(1), 107-114.
- Chen, W.J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Cheng, J-W., Chang, S-C., Kuo, J-H., & Cheung, Y-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817 – 831.
- Cheung S.O., Thomas S., Lam K.C. & Yue W.M., (2001). A satisfying leadership behavior model for design consultants. *International Journal of Project Management*, 19, 421-429.
- Chou, C., Chen, K. & Wang, Y. (2012). Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703-711.
- Ciulla, J. B. (2003). *The ethics of leadership*, Belmont, CA: adsvorth/Thomson learning.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. London: Sage Publications Ltd.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Crhova, T., Matoskova, J. (2019). The link between knowledge sharing and oganizational performance: Empirical evidence from the Czech Republic, *International journal of knowledge management*, 15, 3, 1-23.
- Çakan, S. (2018). *Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi*
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*,18(2), 83-98.
- Çalışkan, G. (2011). *Karizmatik antrenör algısının futbolcularda antrenör sporcu ilişkisi, sporcu doyumunu, takım birlikteliği ve takım bağlılığına etkileri*, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, V. O. (2015). Spor alanında karizmatik liderlerin grup ütünlülüğü üzerindeki etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 104-122.
- Çimen, İ. (2016). Öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlıkdavranışı gösterme düzeyleri arasındaki ilişki. *Dicle Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 9-19.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dağlı, A.Ardıç, T. (2014). Ortaokullarda görevli öğretmenlerin ruhsal liderliğe ilişkin algıları. 3(5), 56-73.
- Dalai Lama (1999). *Ethics for the new millenium*. New York: Putham.
- Deming, WE (1990). *Sample Design in Business Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dannolen, A. (1998). *Takımın Dili*,(Çev. Osman Akınhay), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Demirci, M.K., Develioğlu, K., Özler, H. & Özenli, S. (2003). Örgüt kültürü ve takım çalışması uygulamaları arasındaki ilişki: Ampirik bir çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-18.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri ilişkileri yönetimi ve bilgi paylaşımı*, İstanbul, IQ Yayıncılık.
- Demirel, Y. (2017). *Müşteri ilişkileri yönetimi*. Ankara: Seçkin.

- Demirel, G.H. & Kişman, Z.A. (2014). Kùltürler arası liderlik, *Turkish studies*, 9(5), 689-705.
- Demirhan, A. & Bozkurt, S.(2010). Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(:5), 3016-3027.
- Demirkaya, H. & Zengin, R. (2014) "Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği". *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi* 2, 106-116.
- 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.
- Dilek, S. (2016). Bilgi çağında inovasyon. A. Döner ve A. Akyüz (Ed.), *Bilgi ekonomisi ve dışsallık* (ss. 21-40). İstanbul: Derin Yayınları.
- Doherty, E. P. (2011). *Leading with: the confluence of spirituality and leadership in college students*. Doktora Tezi, Loyola University Chicago, Chicago, IL:USA.
- Drucker, P. F. (2011). *İnovasyon Öğretisi* Harvard Business Review, (Çev. İlker Gülfidan), İstanbul: Tor Yayıncılık.
- Durdubaş, D. (2013). *Bir sezon boyunca takım hedef belirleme yoluyla uygulanan takım luşturma müdahalesinin takım sargınlığı ve motivasyonel iklim üzerine etkisinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, ř. (2006). İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı, Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım.
- Elçi, ř. & Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon rehberi karlılık ve rekabetin el kitabı*.
- Erbaş, E. & Perçin şahin, N. (2014). Takım çalışmasının işlevselleşmesinde izleyici etkisinin rolü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 455-467.
- Ercan, İ & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Eren, F. & Yalçıntaş, M. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Bir havayolu şirketi örneği. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 16 UİK Özel Sy1, 851-864.
- Ertürk, G. (2007). *Takım liderliği ve bunun takım motivasyonuna etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fairholm, G. W. (1996) "Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. (1997). *Capturing the heart of leadership*. Westport, Conn: Praeger.
- Ferraz, I. N. & Melo Santos, N. De (2016). The relationship between service innovation and performance: a bibliometric analysis and research agenda proposal, *RAI Revista de Administraçao e Inovaçao* 13, 251-260.
- Ferguson, J. & Milliman J. (2008) Creating Effective Core Organizational Values: A Spiritual Leadership Approach, *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fornell, C ve Larcker, DF. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). The mechanisms of job stress and strain. Chichester: Wiley.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper Row.

- Filiz, Ş. (2001). İhvan-ı Safa (10. yy)'ya göre insanın biyolojik ve psikolojik yapısı. *Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10, 101- 124.
- Fleming, K.Y. (2004). *Soulful leadership: Leadership characteristics of spiritual leaders contributing to increased meaning in life and work*, Doktora tezi, University of Poenix.
- Fry, L. W. (2003). Towerd a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly* 14, 693–727
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Fry, L.W. & Matherly, L. (2006). *Workplacespirituality, spiritualleadershipand performance excellence*. In: S.G. Rogelberg, ed. *Encyclopedia of industrial/organizationalpsychology*. San Francisco, CA: Sage Publications.
- Fry, L. W., Nisiewicz M. & Vitucci, S. (2007). *Transforming Police Organizations through Spiritual Leadership: Measurement and Establishing a Baseline*. Paper presented at the National Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, Pennsylvania.
- Fry L. & Kriger M (2009) Towards a theory of being-centered leadership: multiple levels of being as context for effective leadership. *Hum Relat* 62(11):1667–1696.
- Fry, L., Hanna, S., Noel, M., & Walumba, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Fry L. & Nisiewicz M (2013) *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*. Stanford University Press, Palo Alto.
- Fry, L. & Egel, E., (2017). Spiritual leadership as a model Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95.
- Fry, L., Latham, J. R., Clinebell, S. K. & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Fornell, C & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2016). Extra-Role Customer Service: The Roles of Leader–Member Exchange (LMX), Affective Commitment, and Psychological Empowerment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17 (4), 373-396.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2017). Employee service innovative behavior: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *International Journal of Manpower*, 38(2), 242-258.
- Gebauer, H., Krempl, R., Fleisch, E. & Friedli, T. (2008). Innovation of product-related services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(4), 387-404
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* [e-kitap sürümü]. : Spirituality and community in the

- new American workplace. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, Inc. https://books.google.com.tr/books/about/Handbook_of_Workplace_Spirituality_and_O.html?id=qmbBeAac-acC&redir_esc=y adresinden erişilmiştir.
- Gibson, A. (2011). Spirituality in educational leadership: Engaging with the research. *Journal of Christian Education*, 5(1), 35- 42.
- González, M. & León, C.J. (2001). The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. *Tourism Economics*, 7(2), 177-190.
- Greenleaf, R. K (1970). The servant as leader, The Robert K. Greenleaf Center, Indianapolis, IN.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces, *Personal review*, 46(5), 908-935.
- Gül H. & Çöl, G. (2003) Atif teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(4), 163-185.
- Gül, H. (2006). Etik dışı davranışlar ve ussallaştırılması: Devlet hastanelerinde bir uygulama, *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 10(9), 65-79.
- Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE. İstanbul.
- Gündüz, Ş. (2017). Ruhsal liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekânın Aracı Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 117-132.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Hair, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE & Tatham, RL. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). In: Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hansen, M., Morrow, J. L. & Batista, J., (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study, *International Food and Agribusiness Management Review*, 5, 41–59,
- Harmancıoğlu, N. (2012). İnovasyon süreci: Yeni ürün geliştirmede inovasyonlitenatürünün teorik meta analizi, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetim Dergisi*, 1(1), 1-29.
- Hertog, P.D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), 491-528.
- Hofman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.
- Holstein, WJ & Kelly, K. (1992). Little companies, big exports. *Business Week*, 13(April), 70-72.
- Hon, A.H. & Leung, A.S. (2011). Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134.
- Horn, T. S. (1998). Advance In Sport Psychology, Human Kinetics, Champaign, 309-355, Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Howells, J., Tether, B., Galluj, F., Djellal, F. & Gallouj, C. (2004) Innovation in service: Issues at stake trends. *Research Report, European Commission*.
- Hu, LT & Bentler, PM. (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.

- Hu, M.L.M., Horng, J.S., & Sun, Y.H.C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance *Tourism Management*, 30(1), 41–50.
- Hu, M.L. (2010). Developing a core competency model of innovative culinary. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 582-590.
- Işık, C. & Aydın, E. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder Yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve inovasyon yönetimi dergisi*, 5(2), 75-103.
- Işık, M. (2018). Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler ve Bilgi Paylaşımı Sürecinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *UIİİD-IJEAS*, (17. UIK Özel Sayısı): 641-656.
- İbicioğlu, H. & Doğan, H. ((2006). *İşletmelerde Örtülü ilgi ve Önemi*, Ankara: Ekin Yayın.
- İlhan A. & İnce E. (2015). Takım çalışması ve takım etkinliğini belirleyen faktörlerin ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*, 5(1):127-152.
- İnce, M., Bedük A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 407-422.
- İslamoğlu, AH & Alınacı, Ü. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- İzğören, A., Ş. (2016). *Takım Çalışması*, Ankara, Elma Yayınevi.
- Jablonski, M. (2005). Hidden wholeness: Spiritual leadership. *Journal of College and Character*, 6(8), 1-9.
- Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography, *European journal of marketing*, 32(3/4), 184-251.
- Kağnıcıoğlu, D. (2003). Katılımcı uygulamalarına sendikaların etkisi takım çalışması boyutuyla Almanya ve İngiltere örneği. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 45, 25-50.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement. *Academy of Management Journal*, 33(40), 692-724.
- Kalay, F. & Kızıldere, C., (2015). Türk işletmelerinin inovasyon performansını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 13, 36-63.
- Kaptan, S. (1998) *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. 11. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Karaçuha, E. & Pado. (2018), Dijital inovasyon stratejisi yönetimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 118-130.
- Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik ve Örgüt Kültürü: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(3),1357-1405.
- Karadal H., Demirel Y & Özçınar F. (2008). *Yöneticinin El Kitabı, Örgütlerde bilgi ve bilgi paylaşımı: otomotiv sektöründe bir uygulama*, ss. 371-397, (Editörler: T. Akgemci, Ş. Aslan ve M. Düşükcan). Konya: Eğitim yayınları.
- Karadal, H., & Özsungur, F. (2017). Hizmet İnovasyon Davranışı İle Psikolojik Sermayeye Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICMEB17 Özel Sayısı*, 663-672.
- Karadal, H. & Merdan., E., (2018). Hizmet inovasyon davranışının geliştirilmesinde kültürel ve sosyal sermayenin rolü. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(18), 203-212.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde takım halinde öğrenme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 10(2), 237-255.

- Karageorghis, C. I., & Terry, P. C. (2015). *Spor psikolojisi* (Inside sport psychology) çev. Erdal Demir Ankara: Nobel.
- Kesken, J. Ayyıldız, N. A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Kılıç, B. (2018). *Ruhsal liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğin okul başarısına etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Osmangazi Üniversitesi Eskişehir.
- Knight, G & Cavusgil, S. (1996). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing Series*, Vol. 8:
- Kirner E., Kinkel, S., & Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms An empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38, 447-458.
- Kruger, M. & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: Acontingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16, 771-806.
- Krishnakumar, S. & Neck, C. (2002). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of spirituality in the workplace, *Journal of Managerial psychology*. 17(3), 153-164.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kocaekşi, S., & Koruç, Z. (2012). Başarılı ve Başarısız Hentbol Takımlarının Grup sargınlığı, Kaygı, Güdülenme ve Yeterlik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 23(3), 129-143.
- Kocabaş, İ., & Gökbaş, M. (2003). Eğitimde takım çalışması, *Eğitim ve Bilim*, 28(130), 8-15.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12 b.). İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Kouzes, J.M. & Posner, B. (1992). Ethical leaders: An essay about being in live. *Journal of Business Ethics*,
- Köseoğlu, M. A., Gider Ö. & Ocak S. (2009). “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 215-243.
- Kurtar, Ş. (2009). *Ruhsal Liderlik Ölçeği: Türkçe dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenilirlik çalışması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kurtuluş, K. (2010). Araştırma yöntemleri. *İstanbul: Türkmen Kitabevi*.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnovasyon) Üzerine Etkileri. *Kamu-iş* (10)1, 167-182.
- 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.
- Lee, J. N. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information & Management*. 38(5), 323-335.
- Lee, K.H., & Hyun, S.S. (2016). An extended model of employees' service innovation development. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 582-59

- Li, M., & Hsu, C. H.C. (2016). A review of employee innovative behavior in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841.
- Lin, L. (2012). An empirical study on the relationship between service innovation and firm performance based on revised SPC model: evidence from China's communication industry. *Int. J. Services Technology and Management*, 18(3/4), 154-183.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians- and how we can survive them*, New York, Oxford University Press.
- Lovelace, K., & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22, 703-722.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241-258.
- Mach, M., Dolan, S. & Tzafirir, S., (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: the mediation role of team cohesion, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 771-794.
- Mackenzie, SB & Podsakoff, PM. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Madsen, TK ve Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.
- Malone, P. N., & Fry, L. W. (2003). *Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment*. Meeting of the Academy of Management'da sunulan bildiri, Seattle
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- Maruyama, G. (1997). *Basics of structural equation modeling*: Sage.
- Masa'deh, R., Obeidat, Y. B. & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, knowledge sharing, job performance and firm performance: A Structural equation modelling approach, *Journal of management development*, 35(5), 681-705.
- Maslow, A. H., (1943). "A theory of human motivation" *İnsan Motivasyonun Teorisi. Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mat Desa, N., & Koh Pin Pin, D. (2011, Mart). The workplace spirituality and affective commitment among auditors in big four accounting firms: Does it matter? 2nd International Conference on Business and Economic Research'de sunulan bildiri, Langkawi, Kedah, Malaysia. Washington.
- Matear, S., Gray, B. J. & Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 284-301.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. (2014). Toxic leadership. Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Mennens, K., Gils, A. V., Schröder, G. O., & Letterie, W. (2018). Exploring antecedents of service innovation performance in manufacturing SMEs. *International Small Business Journal*, 36(5), 500-520.
- Merriam, SB & Tisdell, EJ. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*: John Wiley & Sons.

- Meydan, CH & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları: Detay Yayıncılık*.
- Mihelič, K.K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter*, 14(5), 31-42.
- Miles, J & Shevlin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 869-874.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, Co: Jossey- Bass.
- Nelson, R. & Pack, H. (1999). The Asian Miracle and Modern Growth Theory, *The Economic Journal*, 109, 416- 436.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A.M. & Kemp R. G.M., (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing* 23, 241–251.
- Narayanasamy, A. (1999). A review of spirituality as applied to nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 36, 117-125.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.
- Nunnally, JC. (1976). Psychometric theory—25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-21.
- Nur Kamiah, A. W., Noizah, M.M., Nur Fariza, M. (2019). A study on the influence of spiritual leadership on knowledge sharing behavior with in telecommunication industry in Malaysia, *Humanities social sciences reviews*, 7(1), 87-98.
- OECD (2002). *Frascati kılavuzu araştırma ve deneysel geliştirme taramaları için önerilen standart uygulama*, TÜBİTAK, Ankara.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431–454.
- Öcel H. & Aydın O. (2006). Grup sarginlığı ölçeği: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi*, 9, 919-932.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Sarioğlu S. E. & Özdemir A. K., (2017). *Ticari ve Finansal Bilgi Üretimi ve Paylaşımı*, İstanbul: Literatür yayıncılık.
- Özsungur, F. (2019). *Etik liderliğin hizmet inovasyon davranışı ve iç girişimcilik üzerindeki etkisinde, işe bağlılığın aracılık rolü üzerine bir araştırma*. Yayınlamamış doktora tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aksaray.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., & Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1).70-83.
- Özler, E. & Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, 8, 129.
- Özmen, F. & Güngör, A. (2008). Eğitim denetiminde etik. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), 137-155.
- Paton, R.A., McLaughlin, S. (2008). Services innovation: knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, 26(2), 77-83.

- Peter, J.P. (1981). Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. *Journal of Marketing Research*, 133-145.
- Piccolo, R.F. & Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Polat, V., Lynn, G. S. & Emre, O. (2018). Yeni ürün geliştirme takımlarında güven ve takım öğrenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(1), 39-57.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış*. Çev. Ed.: İnci Erdem, Ankara: Nobel.
- Robbins S. P., Decenzo, D. A. & Coulter M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çeviri Editörü: Adem Öğüt) Ankara: Nobel yayınları.
- Robinson, R. N. S. & Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776.
- Sağban, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Afyonkarahisar Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE Afyonkarahisar.
- Sakaryalı, Dinler, M., A. (2016). *İnovasyon*, Bursa: Ekin Basın Dağıtım.
- Salanova, M. & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Santamaría, L., Nieto, M.J. and Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144-155.
- Sarıkaya, B. (2011). *Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme, Kahramanmaraş.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders, *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stone, P.J., Dunphy, D.C. ve Smith, M.S. (1966). The general inquirer: A computer approach to content analysis.
- Sullivan, G.R.; Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz* (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.

- Şahin, M. D.(2015). Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 99-112.
- Şahin, A., &Şen, S. (2017). Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1176-1184.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. &Akgemci, T. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş.& Çelik, A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson.
- Tahaoğlu, F., & Gedioğlu, F. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini*, Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), 274-298
- Takay, BA & Tüzün, İK. (2015). Kadın Girişimciler Schumpeter'in Girişimcisi Olursa. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 249-259.
- Tanaka, JS. (1993). Multifaceted conceptions of fit in structural equation models. *Sage focus editions*, 154, 10-10.
- Taş, Y.(2011). İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 117-131.
- Tatar, G. (2009). *Futbolda takım birlikteliği ve liderin takım birlikteliği üzerindeki etkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taşgıt, Y. E., & Demirel, O. (2016). İnovasyon süreci performansı ölçüm kriterlerini nitel bir araştırma ile belirleme: Bilişim sektöründen bulgular, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 307-330.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them, *Human research managment*, 6, 127-136.
- Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*: İstanbul. Epsilon Yayınevi.
- Taylor, J. & Wilson G., (2005).*Applying Sport Psychology: Four Perspective*, Champaing , Human Kinetics.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Eletronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- TDK, (t.y.-a), Lider nedir?, 18.03.2019 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c194cc45a6276.87781365 sayfasından erişilmiştir.
- TDK, (t.y.-b), Toksik nedir?, 07.04.2019 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c1d6e54368024.77517156 sayfasından erişilmiştir.
- TDK, (t.y.-c), Ruh nedir?, 07.05.2019 tarihinde http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c1f74ed65a188.15013151 sayfasından erişilmiştir.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation*, John Wiley and Sons Ltd, USA.

- Top, S. & Dilek, S. (2013). Sağlık hizmet sektöründe çalışanların kurumsal bilgi paylaşımı algılamasının ilişki analiz yoluyla değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1), 283-304.
- Töre E. (2017). *Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinin bilgi paylaşımı, özyeterlilik ve iç denetim odağı perspektifinden incelenmesi Üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi), İstanbul Üniversitesi, SBE.
- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2014). İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7(1), 146-160.
- Turgut, E. (2013). *Sosyal Sermaye ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Yenilikçilik İklimine Etkisi*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tuan, H. L., Chin, C. C. & Shieh, S. H. (2005). The development of a questionnaire to measure students' motivation towards science learning. *International Journal of Science Education*, 27(6), 639-654.
- Tuncel, C. O. (2016). *Bilgi Çağında İnovasyon*, A. Döner ve A. Akyüz (Ed.), *Sektörel inovasyon sistemi ve makine imalat sanayinde teknoloji yörüngeleri: Türk makine imalat sanayi üzerine değerlendirmeler*, (ss. 41-71). İstanbul: Derin Yayınları.
- Turman, P.D. (2003). Coaches and cohesion: The Impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behaviour*, 26(1), 87-104.
- Uğurlu, A. (2012). *Deneyimsel öğrenmeye yönelik takım çalışmasını geliştirici rekreasyonel aktivitelerin takım üzerine etkisi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Beta.
- Ünğan, M., C. (2012). “ Bilgi Paylaşımı, Alıcı-Tedarikçi İlişkisi ve Tedarikçi Performansı: Bir Saha Çalışması ”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 49(565), 71-80.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Verdu-Jover, A.J., Alos-Simo, L., & Gomez-Gras, J.M. (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes. *European Management Journal*, 36, 330-340.
- Vokey, D. (2001). Longing to connect: Spirituality in public schools. *Paideusis: The Journal of the Canadian Philosophy of Education Society*, 13(2), 23-41.
- Walton, D. (2007). *Media argumentation: Dialectic, persuasion and rhetoric*. Cambridge University Press.
- Wang, Z., Wang, N., Liang, H. (2014). Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance, *Management Decision*, 52(2), 230 – 258.
- Weber, R.P. (1947). *The theory of social and economic organizations translated by persons* New York: The free press.
- Weber, R.P. (1990). *Basic content analysis*: Sage.
- Wendt, H., Euwema, M.C. ve Emmerik, H.V. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures, *The Leadership Quarterly*, 20, 358-370.
- Wheaton, B, Muthen, B, Alwin, DF & Summers, GF. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological methodology*, 8, 84-136.

- Wilson, C. L. (2008). *A relational study of leadership spirituality and organizational performance in home health care agencies* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Phoenix, Phoenix.
- Xie X., Wu Y. & Zeng. S. (2016) A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies: The role of team cohesion", *Chinese Management Studies*, 10(3), 458-479.
- Yalçın, A. (2018). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Ankara.
- Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture, *Tourism management*, 28, 530-543.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Üniversitesi, İzmir.
- Yaylacı, F., Yüksel, İ., Eroğlu, Ö., Şimşek, E., Uşaklı, H., Ölçer, F., Karanlı, M. D., & Yıldız, Ö. (2013). *Davranış Bilimleri*. Konya: Hiperlink
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2014). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeh, Y.P. (2016). Market orientation and service innovation on customer perceived behavior in the airline industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1622-1648.
- Yıldırım, MH & Erdem, A.T. (2016). Küreselleşme ve Küresel Doğan İşletmeler: Konya Karatay Organize Sanayi Bölgesinde Nitel Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 12-28.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 10. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M.H., Demirel, Y. & İçerli, L. (2011). İşletme sahibi yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkinin tespiti: Aksaray örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 189-199.
- Yılmaz, M. (2011). Holistik bakımın bir boyutu: Spiritüalizm, goğası ve hemşirelikle ilgisi, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(2), 61-71
- Yılmaz, R. (2016). Knowledge sharing behaviors in e-learning community: Exploring the role of academic self-efficacy and sense of community. *Computers in Human Behavior, International Journal of Project Management*, 63, 373-382.
- Yin, RK. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F. (2010). Exploring actors that influence knowledge sharing behavior via we blogs. *Computers in Human Behavior*, 26(1), 32-41.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*, Çev Ed. Şahin Çetin ve Resul Baltacı, Ankara: Nobel.
- Zahra, SA. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, SA. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319-340.
- Zehir, C., & Özşahin, M. (2008). Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde AR-GE Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 266-279.

Zorluoğlu, H. İ. (2019). *Aile işletmelerinde yönetimin devri sürecinde aile örgüt kültürünün y kuşağına aktarılmasında bir model önerisi: Spiritüel iletişim*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Halkla ilişkiler, Ankara.



EK-1: Soru Formu

Değerli katılımcı, bu anket “*Ruhsal liderliğin hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinde, takım uyumu ve bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine bir araştırma*” başlıklı DOKTORA TEZİ için kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Katılarınız için teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi M. Halit YILDIRIM & Yalçın GÜMÜŞSOY

Cinsiyetiniz: ₁ ()Kadın ₂ ()Erkek	Yaşınız: ₁ ()18-25 ₂ ()26-30 ₃ ()31-35 ₄ ()36-41-45 ₆ ()46-+40
Medeni Haliniz: ₁ ()Bekar ₂ ()Evli	Eğitim Düzeyiniz: ₁ ()Önlisans ₂ ()Lisans ₃ ()Yüksek Lisans ₄ () Doktora
Mesleki iş tecrübeniz: ₁ ()1 yıldan az ₂ ()1-5 yıl arası ₃ ()6-10 yıl arası ₄ ()10-15 yıl arası ₅ ()15 yıl ve üzeri	
Halen çalıştığınız işyerindeki tecrübeniz: ₁ ()1 yıldan az ₂ ()1-5 yıl arası ₃ ()5-10 yıl arası ₄ ()10-15 yıl arası ₅ ()15 yıl ve üzeri	
Pozisyonunuz: ₁ () Yönetim kurulu başkanı, ₂ () Genel Müdür ₃ ()Müdür ₄ ()Müdür Yrd. ₅ ()Birim Sorumlusu ₄ ()Uzman ₅ ()Uzman yrd. ₆ ()Diğer.....	
Bağlı olduğunuz Departman / Bölüm : ₁ () İnsan Kaynakları ₂ () Muhasebe Finans ₃ () Satış Pazarlama ₄ () Üretim Tasarım ₅ () Bilgi Teknolojileri ₆ () Ar-Ge ₇ () Diğer	

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Orta, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	İşyerimdeki liderlerin duruşları ile söylemleri tutarlıdır.					
2	Yaptığım iş insanların hayatında fark yaratır.					
3	İşyerim beni ve yaptığım işi takdir eder.					
4	İşyerime inanıyorum ve işyerimin misyonunu yerine getirmesi için gereken her şeyi yapmaya hazırım / istekliyim.					
5	İşyerim bana ve yaptığım işe saygı duyar					
6	İşyerimdeki liderler dürüsttür ve anlamsız bir gururları yoktur.					
7	İşyerim çalışanlarına karşı dürüst ve sadıktır.					
8	Yaptığım iş bana anlamlı gelir.					
9	İşyerimin başarısı için uğraşıp fazladan çaba harcıyorum çünkü yaptığım işlere inancım var.					
10	İşyerime ve misyonuna olan inancımı onun başarısı için üzerime düşen her şeyi yaparak gösteririm.					
11	Yaptığım iş benim için önemlidir.					
12	İşyerimin vizyonunu anlıyorum ve ona bağlıyım.					
13	İşimde değer verilen biri olduğumu hissedirim.					
14	İşyerimdeki liderler çalışanlarının haklarını savunma cesareti gösterir.					
15	İşimdeki faaliyetlerim bana anlamlı gelmektedir.					
16	İşyerimin vizyonu vardır ve bendeki potansiyeli ortaya çıkarır.					
17	İşyerimin vizyonu benim için açık ve zorlayıcıdır.					
18	İşyerimin vizyonu performansımı en iyi şekilde ortaya koymamı sağlar.					
19	İşyerim çalışanlarına karşı nazik ve düşüncelidir ve çalışanların bir sorunu olduğunda bununla ilgili bir şey yapmak ister.					
20	Liderim tarafından büyük saygı görüyorum.					
21	İşimde kendimi zorlayıcı hedefler belirliyorum çünkü işyerime inanıyorum ve başarılı olmamızı istiyorum.					

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”
1= Hiçbir zaman, 2= Neredeyse Hiç, 3= Bazen, 4= Çok sık, 5= Her zaman

1	Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim.	1	2	3	4	5
2	Sahip olduğum enformasyonu, bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
4	Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıma da bundan bahsederim.	1	2	3	4	5
5	Sahip olduğum enformasyonu diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
6	İşle ilgili becerilerimi, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
7	Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.	1	2	3	4	5
8	Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.	1	2	3	4	5
9	Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.	1	2	3	4	5
10	Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”
1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Orta, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

1	Bu takımın sosyal aktivitelerine katılmaktan hoşlanmıyorum.	1	2	3	4	5
2	Aldığım sorumluluk miktarından hoşnut değilim.	1	2	3	4	5
3	İzne ayrıldığımda bu takımın elemanlarını özleyeceğim.	1	2	3	4	5
4	Takımımızın başarıma istek düzeyinden memnun değilim.	1	2	3	4	5
5	En iyi arkadaşlarımdan bazıları bu takımda bulunuyor.	1	2	3	4	5
6	Bu takım bana kişisel performansımı geliştirmek için yeterince olanak sağlamıyor.	1	2	3	4	5
7	Takımın düzenlediği eğlencelerden çok diğer eğlencelerden hoşlanıyorum.	1	2	3	4	5
8	Bu takımın çalışma tarzını beğenmiyorum.	1	2	3	4	5
9	Benim için bu takım, içinde bulunduğum sosyal grupların en önemlilerinden biridir.	1	2	3	4	5
10	Bizim takımımız performans hedeflerine ulaşma çabaları doğrultusunda birlik içerisindeyiz.	1	2	3	4	5
11	Bizim takımımızın elemanları, bir takım olarak birlikte gezmektense yalnız gezmeyi tercih ederler.	1	2	3	4	5
12	Takımımızın düşük performans göstermesi veya kaybetmesi durumunda sorumluluğu hepimiz üstleniriz.	1	2	3	4	5
13	Takımımızın elemanları ender olarak birlikte eğlence düzenler.	1	2	3	4	5
14	Takım elemanlarımızın takım performansıyla ilgili arzuları birbiriyle çelişkilidir.	1	2	3	4	5
15	Takımımızın elemanları ölü sezonda birlikte zaman geçirmek istemektedir.	1	2	3	4	5
16	İşletmede, takım elemanlarımızın herhangi bir sorunu olduğunda tekrar bir araya gelebilmemiz için herkes ona yardım etmek ister.	1	2	3	4	5
17	Takımımızın elemanları işletme dışında bir araya gelmezler.	1	2	3	4	5
18	Takımımızın elemanları arasında, her bir işgörenin işi sırasındaki sorumlulukları hakkında, rahat bir iletişim yoktur.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.”

1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5= Çok Yüksek

1	İşyerinde yeni fikirler ortaya atarım.	1	2	3	4	5
2	İşyerinde yeni yöntemleri araştırırım	1	2	3	4	5
3	İşyerinde diğer işgörenlere yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
4	İşyerinde yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5	İşyerinde yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
6	Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
7	Bu işyeri yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.	1	2	3	4	5
8	İşyerindeki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir.	1	2	3	4	5
9	Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.	1	2	3	4	5
10	Bu işyerinde, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
11	Bu işyeri bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.	1	2	3	4	5
12	Bu işyerinin mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.	1	2	3	4	5
13	Çalışma arkadaşlarım, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarımın yaptığı yenilikler zamanlama, kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.	1	2	3	4	5

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

AÇIK UÇLU SORULAR

Soru 1: İşletmenizi yeniliğe sevk eden nedenler nelerdir?

Soru 2: Ahlaki değerlere uyan bir yöneticinin özellikleri nelerdir?

Soru 3: Takım çalışmasının yeniliğin ortaya çıkmasındaki etkisi nedir?

Ek-2: Etik Kurul Belgesi

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Tarih	Toplantı Sayısı	Karar No	Sayfa
02.11.2018	16	2018/197-233	4

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu 02.11.2018 tarihinde saat 14.00'da İslami İlimler Fakültesi Toplantı Salonunda kurula yapılan başvuruları görüşmek üzere toplanmış ve aşağıdaki kararı/kararları almıştır:

Karar 2018/197: Yürütücülüğünü Nesibe SEVİNDİK KUYUCU'nun yaptığı "Argümantasyon Temelli Fen Eğitiminin Öğrencilerin Fen Bilimleri Dersine Yönelik Tutumu ve Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/197 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/198: Yürütücülüğünü Yalçın GÜMÜŞSOY'un yaptığı " Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışına Üzerindeki Etkisinde, Bilgi Paylaşımı ve Takım Uyumunun Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/198 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **(uygun olduğuna)**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/199: Yürütücülüğünü Sultan AYAZ ALKAYA'nın yaptığı " Postpartum Depresyon Riski Olan Kadınlarda Progresif Kas Gevşetmenin Genel Konfor Düzeyine Etkisi " başlıklı araştırma ile ilgili 2018/199 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/200: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Kevser Sevgi ÜNAL'ın yaptığı " Palyatif Bakım Alan Hastalarda Terapötik Dokunmanın Spiritüel Bakım ve Uyku Kalitesi Üzerine Etkisinin İncelenmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/200 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/201: Yürütücülüğünü Metin DOLDUR'un yaptığı " Bilim Merkezinde Gerçekleştirilen Fen Bilimleri Dersinin Öğrencilerin Okul Dışı Öğrenme Ortamlarına Yönelik Algularına ve Derse Yönelik Tutumlarına Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/201 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/202: Yürütücülüğünü Nilgün ÖZER'in yaptığı " Sürdürülebilir Gelişme için Eğitimde Çevre Etiği Uygulamalarına Yönelik Etkinlik Temelli Bir Model Oluşturma " başlıklı araştırma ile ilgili 2018/202 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/203: Yürütücülüğünü Enver KILINÇ'ın yaptığı " Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Kan Bağışına Yönelik tutumlarının İncelenmesi " başlıklı araştırma ile ilgili 2018/203 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/204: Yürütücülüğünü Koray AKBABA'nın yaptığı " Teknoloji Destekli Fen Öğretiminin Öğrencilerin Fene Ve Teknoloji Kullanımına Yönelik Tutumlarına Etkisi " başlıklı araştırma ile ilgili 2018/204 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/205: Yürütücülüğünü Orhan YÜKSEL'in yaptığı " Fen Bilimleri Dersinde Sorgulamaya Dayalı Öğrenme Ortamlarının Öğrencilerin Sorgulayıcı Öğrenme Becerileri Algısına ve Araştırma Becerilerine Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2018/205 protokol numaralı başvuru kurumumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://e-belge.aksaray.edu.tr> adresinden 1ed44a07-800a-4f2e-8de7-01357c5d7ced kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Ek-3: Özgeçmiş

Özgeçmiş

Adı Soyadı : Yalçın GÜMÜŞSOY

Doğum Yeri : Aksaray

Doğum Tarihi : 22.07.1973

Medeni Durum : Evli (2 Çocuk Sahibi)

Öğrenim Durumu

Derece	Okul Adı	Program	Yıl
Lisans	Erciyes Ü. İktisadi İdari Bil. Fak.	İşletme Bölümü	1996
Lisans	Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim	Sosyoloji Bölümü	2015
Yüksek Lisans	Aksaray Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü	İşletme A.B.D.	2014

İş Deneyimi	1997-HALEN Şehit Yavuz Çoban Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Felsefe Öğretmeni – Aksaray
Yabancı Dil	İngilizce (YDS 2019 İlkbahar: 47,50 & YÖKDİL 2019 İlkbahar: 68,75)
İletişim Bilgileri	Şehit Yavuz Çoban Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Merkez – Aksaray İş : 0382 213 1319 Cep Tel: 0532 302 20 01 E-Mail : yalcin_gumussoy68@hotmail.com

YAYINLAR

Yüksek Lisans Tezi	Gümüşsoy, Yalçın (2014).“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri:Aksaray İli Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.
---------------------------	---

BİLİMSEL TOPLANTILAR

A.1. ULUSLARARASI KONGRE/KONFERANS/ SEMPOZYUM / ÇALIŞTAY vb.

A.1.1. Yıldırım, M.H. & **GÜMÜŞSOY, Y.** (2018). “Ruhsal Liderlik Kavramının Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress, 27-29 April 2018, Lefkosa (Özet bildiri)

A.1.2. Yıldırım, M.H. & **GÜMÜŞSOY, Y.** (2018). “Türkiye’de İnovasyon Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler Yönelik Bir İnceleme, 2nd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 09-11 November 2018, Cappadocia. (Tam Metin)

A.1.3. Yıldırım, M.H. & **GÜMÜŞSOY, Y.** (2018). “Bilgi Paylaşımı Üzerine Yapılan Çalışmaların İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, 3rd International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 28-30 June 2019, Lefkosa (Tam Metin).

A.1.4. Yıldırım, M.H. & **GÜMÜŞSOY, Y.** (2018). “İnsan Kaynakları Tedarikinde Sosyal Medya: Aksaray İli Örneği”, 4th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, 29-30 November 2019, İstanbul. (Özet Bildiri)

B.2. ULUSAL KONGRE/KONFERANS/SEMPOZYUM/ÇALIŞTAY VB

B.2.1. Yıldırım, M.H. & **GÜMÜŞSOY, Y.** (2015). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ve Örgütsel Adalet Yönelik Algının Örgütsel Bağlılık Davranışına Etkisi”, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi İstanbul Üniversitesi, s. 82. (Özet Bildiri)

EK 4. Tez Değerlendirme Formu

Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu		
Öğrencinin Adı Soyadı:		EVET
Kapak		
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
İçindekiler		
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
Giriş		
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
Özet/Abstract		
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
Kaynakça		
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
Atıf Yöntemi		APA 6 <input type="checkbox"/> CMS <input type="checkbox"/>
Genel Değerlendirme		
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	

Bu tezin tarafımdan "Tez yazım kuralları" okunarak dikkatlice hazırlanmış olduğunu ve doğabilecek her türlü olumsuzluktan sorumlu olacağımı kabul ederim.

Öğrencinin imzası