



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İş Davranışı
Üzerindeki Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Ve İşten
Ayrılma Niyetinin Rolü**

Doktora Tezi

Rumeysa KAYMAKCI

100036623

İstanbul, 2020



T.C. İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İş Davranışı
Üzerindeki Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Ve İşten
Ayrılma Niyetinin Rolü**

Doktora Tezi

Rumeysa KAYMAKCI

100036623

Danışman: Prof. Dr. Ali GÖRENER

İstanbul, 2020



T.C.İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Doktora programı öğrencisi **Rumeysa KAYMAKCI**'nin
“**ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ROLÜ**”
başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **23.06.2020** tarih ve **2020-510/03** sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından **oybirliği/oyçokluğu** ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

UNVANI, ADI SOYADI

ÜNİVERSİTE

TEZ DANIŞMANI	: Prof. Dr. Ali GÖRENER	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Beliz ÜLGİN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Doç. Dr. N. Öykü İYİĞÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi Aynur ACER	İstanbul Arel Üniversitesi
JÜRİ ÜYESİ	: Dr. Öğr. Üyesi Kerem TOKER	Bezmialem Vakıf Üniversitesi

ETİK KURALLARINA UYGUNLUK YAZISI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup, YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi lisansüstü yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyla uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığımı beyan ederm. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup, İstanbul Ticaret Üniversitesi resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Rumeysa KAYMAKCI

TEŞEKKÜR

Tez öğrencisi olarak beni kabul ederek, tez çalışmamın her aşamasında bilimsel katkısını ve desteğini esirgemeyen, yol göstererek motive eden çok kıymetli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ali Görener başta olmak üzere, tez izleme komitesinin değerli öğretim üyeleri Sayın Prof. Dr. Beliz Ülgen ve Sayın Doç. Dr. Öykü İyigün'e teşekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte doktora yapmam için beni teşvik eden ve başından sonuna kadar büyük heyecan duyan babama, sabırla yardımlarını ve desteklerini benden esirgemeyen çok sevgili anneme, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin hazırlanmasına destek olan Dr.Öğr.Kerem Toker'e, tez sürecim boyunca süreçlerden aynı anda geçtiğim ve bana destek olan Murat Yolsal'a, moral motivasyon desteği için değerli büyüğüm Dr. Raife Eyiler'e, çalışma arkadaşım Burcu Pekcan'a çok teşekkür ederim.

Araştırmada verilerin toplanması konusunda, anketlerin ulaşmasını sağlayan çok sevgili meslektaşlarıma, anketleri içtenlikle doldurarak katkıda bulunan değerli katılımcılara da teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Artan rekabet, hızla değişen çevre koşulları, farklılaşan bireysel ihtiyaçlar, örgüt ve organizasyon yapılarındaki değişimler, çalışanların kendilerini gerçekleştirme ve örgütte istekli çalışmalarını güçleştiren unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz işletmelerinin çalışanlarından beklentilerinin artması yanında çalışanların da işletmelerden talepleri artmaktadır. Çalışan taleplerini oluşturan faktörler arasında kişisel farkındalık düzeyleri ve kişilerin niteliklilik algıları önemli bir yere sahiptir. Algıları yönetirken yöneticilerin üzerinde önemle durduğu konular arasında çalışanı elde tutma ve yenilikçi iş davranışı gelmektedir.

Varlığını sağlam bir temel üzerine oturtmuş ve başarılı bir şekilde devam ettiren örgütler incelendiğinde doğru işe doğru kişiyi yerleştiren, çalışanlarının yenilikçi iş davranışı gösterme yönünde eğilimi olan ve liderin davranış biçimleri ile örgüt ortamının desteklendiği gözlemlenmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan işin niteliği ile çalışanları değerlendiren yöneticiler tarafından algılanan işin niteliği arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Bu durum örgütte bireylerin davranış biçimini ve örgüt başarısını etkilemektedir.

Çalışma, Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel merkez çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 420 beyaz yakalı çalışan anket doldurarak katılmıştır. Araştırmaya katılanların 302’sinin anketleri geçerli sayılmıştır. Araştırma sonucuna göre algılanan aşırı niteliklilik yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderliğin bu ilişkide algılanan aşırı nitelikliliğin etkisini arttıran düzenleyici rolü bulunmaktadır. Algılanan aşırı niteliklilik arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasında işten ayrılma niyetinin aracılık etkisi bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Aşırı Niteliklilik, Yenilikçi İş Davranışı, Dönüşümcü Liderlik, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Increasing competition, rapid environmental changes, differentiating individual needs, changes of the organization and the organizational structures, emerges as difficulties of the employee's self actualizations and their willingness in the organization. Meanwhile expectations of current companies on their employee increase, employee's demands on companies also increase. Personal awareness level and perception of the overqualification play a crucial role amongs the factors which constitute the demands of the employee. Employee retention and innovative work behavior issues are foremost issues while leaders manage to perception of overqualification.

Examined with the organizations which built their existence on a solid foundation and maintains their existence successfully, hiring of the right individual for the right position, tendency of employee's to show innovative work behavior and organizational environment support by leaders can be observed. Differences between employee's perception of work qualifications and leader's perception of work qualifications may occur. Thus, this issue may affect organizational success and individual's behaviours.

This research is applied on employees who work for telecommunication company's headquarters in Turkey. 420 white collar employees participated in the research by filling in the questionnaire. The surveys of 302 respondents were considered as valid. Research results demonstrated that perceived overqualification effects employees work behavior positively. It is concluded that transformational leadership has a full moderating role in the relationship between perception of overqualification and innovative work behaviour. Findings of the research also showed that, As a result of the analyzes made, it was determined that there is a positive correlation between the increase of overqualification and turnover intention. Besides, obtained findings demonstrated that turnover intention has a mediating affect.

Keywords: Perception of Overqualification, Innovative Work Behaviour, Transformational Leadership, Turnover Intention

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİK	4
1.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Kavramına Genel Bakış.....	4
1.1.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Tanımı.....	4
1.2. Algılanan Aşırı Niteliklilik Boyutları	6
1.2.1 Eğitim Boyutu.....	6
1.2.2. Yetenek Boyutu	8
1.2.3. Deneyim Boyutu	9
1.3. Algılanan Aşırı Niteliklilik Kavramını Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	9
2. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI.....	20
2.1. Yenilik Kavramı	20
2.2. Yenilik Türleri	23
2.3. Yenilikçi İş Davranışı	24
2.4. Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörler ve Sonuçları.....	26
2.5. Yenilikçi İş Davranışı Aşamaları.....	30
2.5.1. Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması Aşaması	31
2.5.2. Fikir Oluşturma Aşaması	31

2.5.3.	Fikir İçin Destek Yaratma Aşaması.....	32
2.5.4.	Fikri Gerçekleştirme Aşaması	32
3.	DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	34
3.1.	Dönüşümcü Liderlik Tanımı.....	34
3.2.	Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	40
3.2.1.	Karizmatik Etki Boyutu	40
3.2.2.	Entelektüel Teşvik Boyutu.....	42
3.2.3.	İlham Verici Motivasyon Boyutu	43
3.2.4.	Bireysel İlgi Boyutu.....	45
4.	İŞTEN AYRILMA NİYETİ	47
4.1.	İşten Ayrılma Niyeti	47
4.2.	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	50
5.	ARAŞTIRMA VE ANALİZ.....	55
5.1.	Kavramlar Arası İlişkiler	55
5.1.1.	Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı	55
5.1.2.	Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Dönüşümcü Liderlik	57
5.1.3.	Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı	58
5.1.4.	Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İşten Ayrılma Niyeti	61
5.1.5.	İşten Ayrılma Niyeti ve Yenilikçi İş Davranışı	63
5.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	65
5.3.	Metodoloji.....	67
5.3.1.	Araştırmanın Yöntemi	67
5.3.2.	Araştırmanın Modeli.....	67

5.3.3.	Veri Analizi.....	68
5.3.4.	Araştırmada Test Edilen Hipotezler	70
5.4.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	70
5.5.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	71
5.6.	Araştırmanın Bulguları	72
5.6.1.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	72
5.6.2.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Dağılımlar.....	74
5.6.3.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri	79
5.6.3.1.	Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	80
5.6.3.2.	Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	84
5.6.3.3.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	88
5.6.3.4.	İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	92
5.6.4.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi	93
5.6.4.1.	Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri	94
5.6.4.2.	Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri	95
5.6.4.3.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri	97
5.6.5.	Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler.....	99
5.6.6.	Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	100
5.6.7.	Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi.....	105
5.6.8.	Algılanan Aşırı Niteliklilik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü	110
5.6.9.	Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (Yapısal Model).....	113

5.6.10. Yenilikçi İş Davranışı İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	115
5.6.11. Demografik Özellikler ile Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Değerlendirilmesi 119	
5.6.12. Demografik Özellik ile Yenilikçi İş Davranışının Değerlendirilmesi	121
5.7. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi Bulgular ve Tartışma	123
5.8. Algılanan Aşırı Niteliklilik, Yenilikçi İş Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi Bulgular.....	128
5.9. Algılanan Aşırı Niteliklilik, Yenilikçi İş Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bulgular.....	131
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	133
6.1. Sonuç	133
6.2. Öneriler	137
6.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	140
KAYNAKÇA.....	142
EKLER.....	158

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Aşırı Niteliklilik Algısının Olası Etkileri.....	18
Tablo 2: Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörler.....	28
Tablo 3: Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	72
Tablo 4 : Yaşa Göre Dağılımı	72
Tablo 5 : Pozisyona Göre Dağılımı	73
Tablo 6: Öğrenim Durumu Göre Dağılımı	73
Tablo 7: Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı	73
Tablo 8: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı	74
Tablo 9: Algılanan Aşırı Nitelikliliği İlişkin Soruların Dağılımı.....	74
Tablo 10: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	75
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı.....	77
Tablo 12: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Soruların Dağılımı	79
Tablo 13: KMO ve Barlett's Test Sonuçları	81
Tablo 14: Algılanan Aşırı Niteliklilik İçin Toplam Açıklanan Varyans.....	82
Tablo 15 : Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri.....	83
Tablo 16: Algılanan Aşırı Nitelikliliği Ölçeğini Ölçmek Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 17: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	85
Tablo 18: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans	85
Tablo 19: Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri.....	86
Tablo 20: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğini Ölçmek Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 21: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	88
Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans	89
Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri.....	90
Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini Ölçmeğe Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 25: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	92
Tablo 26: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans	93

Tablo 27: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini Ölçmek Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	93
Tablo 28: Algılanan Aşırı Niteliklilik Uyum İndeksleri	95
Tablo 29: Yenilikçi İş Davranışı Uyum İndeksleri	97
Tablo 30: Dönüşümcü Liderlik Uyum İndeksleri	99
Tablo 31: Araştırma Modelinde Bulunan Değişkenlerin, Boyutların ve Alt Boyutların Ortalama Değerleri.....	99
Tablo 32: A.A.N. ve Y.İ.D. Arasındaki Korelasyon	100
Tablo 33: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti	101
Tablo 34: Algılanan Aşırı Niteliklilik ile Yenilikçi İş Davranışı ANOVA Özeti.....	102
Tablo 35: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	102
Tablo 36: Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti	103
Tablo 37: Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutları ile Yenilikçi İş Davranışı ANOVA Özeti....	103
Tablo 38: Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutu ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	104
Tablo 39: Eğitim Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki.....	104
Tablo 40: Deneyim Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki	105
Tablo 41: Yetenek Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki	105
Tablo 42: Dönüşümcü Liderlik Düzenleyici Rolü	107
Tablo 43: Karizma Boyutunun Düzenleyici Rolü.....	108
Tablo 44: Entelektüel Uyarım Boyutu Düzenleyici Rolü	109
Tablo 45: Bireysel İlgi Boyutunun Düzenleyici Etkisi	109
Tablo 46: Aracılık Etkisi Uyum İndeksleri	112
Tablo 47: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti.....	115
Tablo 48: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ile Yenilikçi İş Davranışı ANOVA Özeti.....	115
Tablo 49: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu.....	116
Tablo 50: Yenilikçi İş Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki.....	117
Tablo 51: Karizma Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki	117
Tablo 52: Entelektüel Uyarım Boyutu ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki.....	118
Tablo 53: Bireysel ilgi Boyutu ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki	118

Tablo 54: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Cinsiyet Arasındaki t -Testi	119
Tablo 55: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Pozisyon Arasındaki ANOVA.....	119
Tablo 56: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Toplam Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA.....	120
Tablo 57: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Kurumda Çalışma Yılı Arasında ANOVA	121
Tablo 58: Yenilikçi İş Davranışı ve Cinsiyet t-Testi.....	121
Tablo 59: Yenilikçi İş Davranışı ve Pozisyon Arasında ANOVA	122
Tablo 60: Yenilikçi İş Davranışı ve Kurumda Çalışma Yılı Arasında ANOVA	123



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Aşırı Nitelikliliğin Ölçümlemesinin Çok Yönlü Görünümü	17
Şekil 2: Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve.	36
Şekil 3: Dönüşümcü Liderlik Süreci	39
Şekil 4: Araştırmanın Modeli	68
Şekil 5: A.A.N Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	94
Şekil 6: YİD Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	96
Şekil 7: D.L.Ö Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	98
Şekil 8: Basit Moderasyonun Kavramsal Modeli	106
Şekil 9: Dönüşümcü Liderlik Düzenleyici Rolü.....	107
Şekil 10: Aracılık Etkisi	111
Şekil 11: SmartPLS İle Yapılan Analiz.....	114

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.A.N	: Algılanan Aşırı Niteliklilik
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ÇASGEM	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi
D.L.Ö	: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği
EUROSTAT	: Avrupa İstatistik Ofisi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
TDK	: Türk Dil Kurumu
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
Y.İ.D	: Yenilikçi İş Davranışı

GİRİŞ

Teknolojinin etkisi ile sosyal değişimlerin yaşıandığı günümüzde, eğitim düzeyinin yükselmesi, eğitime katılımdaki artış, dijitalleşme süreçleri, eğitime ulaşmadaki olanakların fazlalığı gibi faktörler bireyleri kendileri ile uyumlu olmayan işlerde çalışmaya yönlendirmiştir. Çalışanın niteliğı ile işin gerektirdiğı yetkinlikler eşleşmediğinde algılanan aşırı niteliklilik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Algılanan aşırı niteliklilik kişi iş uyumu değerlendirildiğinde ve çalışanın diğerleri ile kendisini kıyasladığında tecrübe, bilgi, beceri, yetenek, eğitim gibi faktörlerde kendisini üstün olarak görmesidir (Maynard vd., 2006, s. 511). Algılanan aşırı niteliklilik kavram olarak ele alındığında olumlu olarak düşünülse de, çalışanların yeteneklerini sergileyemedikleri, yetkinliklerinin altında bir iş yapmaya maruz kaldıkları durumlarda, algılanan aşırı niteliklilik oluşmakta ve bu durum çalışanın performansını ve yenilikçi iş davranışını göstermesini etkilemektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin ortaya çıkması için her zaman yetkinliklerinin altında bir iş yapması gerekmez, çalışan yapmış olduğı işe alışması sonucunda bu algıya kapılabilmektedir. Çalışma koşullarından, işin niteliğinden memnun olmayan çalışan iş tatminsizliğı yaşadığında işten ayrılma niyeti göstermektedir.

Hızla değişen rekabet ortamlarında örgütlerin rekabet gücünü arttırmak, sürdürülebilir rekabet avantajı ile varlıklarını devam ettirebilmeleri ve değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri için yenilikçilik vazgeçilmez bir gerçekliktir. Örgütler süreç ve hizmetlerini iyileştirmek, ürünlerini geliştirmek, örgütlerini büyütmek ve tüm bunların sonucunda faydalı bir dönüşüm elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Yenilikçi iş davranışı bir organizasyon içinde çalışanın sorumluluklarını yerine getirirken yeni fikir, ürün, prosedür ve süreç geliştirme ve uygulama niyetinde olması bu amacı gerçekleştirmek için çalışmasıdır (Yuan ve Woodman, 2010, s. 324). Yenilikçi iş davranışı, yüksek performans ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Yenilikçi iş davranışının lider ve örgüt tarafından desteklenmesi ortaya çıkan pozitif etkilerinin sahiplenilmesi gerekmektedir.

Yıkıcı değişimlerin yaşıandığı günümüz ortamında çalışanların örgütün vizyon ve misyonu etrafında birleşmeleri gerekmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirmeleri, örgüte gönülden bağı olmaları, sahip oldukları yetenek ve bilgi

birikimini örgüt amaçlarına ulaşabilmek için kullanma motivasyonuna sahip olmaları yenilikçi iş davranışının gösterilebilmesi için bir zorunluluktur. Çalışanlar yenilikçi iş davranışı sergilerken örgüt ikliminden ve bireysel özelliklerinden etkilenmektedirler. Çalışanların iş ile ilgili algıları, çalışma istek düzeyleri ve bu düzeylerin diri tutulması istenilen davranışı göstermeye yardımcı olmaktadır.

Günümüzde alternatif iş fırsatlarından hızlı haberdar olunmakta, bilgiye kolay erişilebilmekte ve kişisel farkındalık artmaktadır. Bu sebeplerle örgüt içinde çalışanın elde tutulması için liderin varlığı önemini korumaktadır. Liderlik kavramı yönetim bilimi alanında üzerinde derin araştırmalar yapılan konulardan biridir. Liderlik tanımları ve liderlik tarzları birbirinden ayrılmaktadır. Çevre faktörleri, beklentiler, örgüt kültürü, toplumsal kültür, bireysel özellikler, içinde faaliyet gösterilen zaman gibi faktörlerden çokça etkilenen liderlik kavramı farklı yaklaşımlar ve tespitler ışığında farklı bakış açıları ile ele alınmaktadır. Teknolojinin her geçen gün gelişmesi ile birlikte örgütleri değişime ve dönüşüme zorlayan günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için güvenilir, saygı duyulan, izleyenlerini güdümlerken değiştiren, bireye ilgi ve saygı gösteren, ilham veren, kişisel özellikleri ve kimliği ile etki oluşturan, vizyon yaratabilen krizleri fırsata çevirmekte öncü, etik ve ahlaki değerlere sahip dönüşümcü liderlere duyulan ihtiyaç büyüktür.

Dönüşümcü liderler takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkararak çalışanlarına niteliklerine uygun sorumluluklar vererek, daha fazla inisiyatif almalarını sağlayarak lider - üye etkileşimini arttırmakta ve örgüt içerisinde algılarını pozitif davranışa çevirerek yenilikçi iş davranışı sergileyebilmelerine destek olmaktadır. Lider - üye etkileşimi sonucunda iş sonuçları etkilenmekte ve iş çalışan uyumsuzluğunun negatif etkileri minimize edilmektedir. Liderler aşırı niteliklilik algısını pozitif çevirmek, aşırı nitelikli kişilerin proaktif bir şekilde yüksek performansa katkısını sağlamak, aşırı niteliklilik algısına sahip kişilerin vermiş olduğu tepkileri pozitif bir şekilde yönetmeyi arzulamaktadır.

Aşırı niteliklilik algısına sahip çalışan mevcut şartlarından memnun olmadığında farklı alternatif arayışına girmekte ve işten ayrılma niyeti göstermektedir. İşten ayrılma niyeti kavramı çalışanın işten ayrılmayı planladığı fiilen henüz gerçekleşmemiş bir olgudur. Bireyde oluşan işten ayrılma niyeti gönüllü olarak ortaya çıkan bir durumdur ve işten

ayrılmanın gerçekleşebileceğinin göstergesidir. Değişimin ve dijital dönüşümün yaşandığı çağımızda örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, mevcut nitelikli iş gücünü elde tutmak için çalışan deneyimine daha fazla önem vermekte, insan kaynakları politikalarını dizayn ederken çalışanı en değerli kaynak olarak ele almaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucu robotik sistemlerin daha fazla kullanılması ile süreçler dijitalleşiyor olsa bile nitelikli iş gücü istihdamı ve mutlu çalışan örgütlerin ana hedeflerinde yer almaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde algılanan aşırı niteliklilik kavramı açıklanarak, algılanan aşırı nitelikliliğin boyutları incelenmiştir. Algılanan aşırı nitelikliliğe etki eden faktörler literatürdeki araştırmalar ışığında ele alınmıştır. İkinci bölümde, yenilik kavramı ve türleri, yenilikçi iş davranışı kavramı ve yenilikçi iş davranışının aşamaları, yenilikçi iş davranışına etki eden faktörler ve sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde liderlik ekseninde dönüşümcü liderlik kavramı ve boyutları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde işten ayrılma niyeti kavramı literatürdeki tarihsel gelişimleri ile birlikte açıklanarak kavramı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde kavramların birbirleri arasındaki ilişkileri irdelenmiş ve araştırmaya ilişkin problem ifade edilmiştir. Çalışmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları açıklanarak algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenirken, dönüşümcü liderliğin düzenleyici ve işten ayrılma niyetinin aracı etkisi analiz edilmiştir.

1. ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİK

Günümüzde örgütlerin organizasyonel gelişim çalışmalarına verdikleri önemin artması sonucu şirketler daha dinamik süreçler ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler iş gücünün daha nitelikli bir hal almasını ve beceri düzeylerinin yükselmesine sebep olmuştur. Görece düşük nitelikli çalışanlar ise iş gücü piyasasının dışında kalmaktadırlar.

Algılanan aşırı niteliklilik işletme, sosyoloji ve ekonomi bilimi alanlarında son yıllar da yurt içi ve yurt dışı çalışmalara konu olmakla birlikte alanın ihtiyacını karşılayacak yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Literatüre katkı sağlamak amacıyla çalışmanın ilk bölümünde algılanan aşırı niteliklilik kavramına ilişkin genel bir çerçeve sunulmaktadır.

1.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Kavramına Genel Bakış

Freeman (1976) aşırı niteliklilik kavramına “The Overeducated of American” adlı kitabın da yer vermiş ve yaptığı araştırmalar aşırı nitelikliliğin iş gücü piyasasında giderek arttığını ve arz fazlası oluşturduğunu doğrulamıştır. Kavramın ortaya çıkması akabinde sosyal bilimciler tarafından birçok ülkede incelenen kavramlardan biri olmuştur (Fabel ve Pascalau, 2013, s.58). Algılanan aşırı niteliklilik kavramı uluslararası literatürde “overqualification” kavramı ile ele alınmakta, yerel literatürde ise “aşırı niteliklilik”, “aşırı eğitimsizlik”, “aşırı vasıflılık”, “fazla niteliklilik” kavramları ile ifade edilmektedir.

1.1.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Tanımı

Algı, duyu organlarımızca hissedilebilen duyuşsal verileri birleştirip yorumlayabilmektir. Kişilerin çevresinde yer alan uyaranları anlamlandırabilme sürecidir (Arkonaç, 1998, akt: Bakan ve Kefe, 2012 s. 21). Algı kavramını ele alan çalışmalarda genel olarak geçmiş deneyim ve yaşanmışlıklar ile oluştuğu ve bu bağlamda değişebileceği vurgulanmaktadır. Algılananlar aslında geçmişte öğrenilen bilgi ve becerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Coren vd., 1993, s. 14).

Algılanan aşırı niteliklilik; personelin, işi yapmak için ihtiyaç duyulan niteliklerden daha fazlasına sahip olduğunu düşünmesidir. Aşırı niteliklilik çalışanın eğitim düzeyi, önceki

iş deneyimleri, bilgi, beceri ve yetkinliklerinin işin gerektirdiğini aşması halinde ortaya çıkmaktadır (Erdogan ve Bauer, 2009, s. 387). Yapılacak olan iş analiz edildiğinde, işi yapacak kişinin nitelikleri belirlenen nitelikleri aşıyorsa çalışan aşırı niteliklidir (Alfes, 2015, s. 317). Aşırı niteliklilik çalışanın diğer ekip arkadaşlarına kıyasla daha eğitilmiş, yetenekli olması ya da işin gerektirdiği deneyim ve becerilerinin bekleneni aşması durumudur. (Maynard vd., 2006, s. 512). Aşırı niteliklilik, talep edilen ile mevcut yeteneklerin bağdaşmamasını ifade etmektedir. Talep örgütteki işler ile ilgili rol ve sorumluluk gereksinimlerini temsil ederken, yetenek o işi yapan kişinin sahip olduğu bireysel bilgi, beceri, eğitim, tecrübe ve o iş ile ilgili ortaya çıkabilecek diğer niteliklerin düzeyini göstermektedir (Kristof- Brown, 2000, s. 653-662).

Algılanan aşırı nitelikliliğin yazındaki teorik dayanakları beş başlık altında toplanabilir. Bu başlıklardan ilki insan sermayesi teorisidir. Bu teori kişinin eğitimleri, tecrübeleri, farklı endüstri ve sektör deneyimleri ile öğrenme yeteneğini ifade etmektedir. İkinci teori kişi – iş uyumu teorisidir. Bilgi, beceri ve yeteneklerin işin gerekleri ile uyumu olmasıdır. Bu alandaki bireysel beceri ile işin doğru eşleşmesi pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Algılanan aşırı nitelikliliğin dayandığı üçüncü teori bilişsel yetkinlik teorisidir. Kişi bilişsel yetkinlikleri değerlendirildiğinde yüksek seviyeye sahipse ve işi yapmak için gerekli olandan daha fazla bilişsel yeteneğe sahipse, algılanan aşırı niteliklilik algısı oluşmaktadır. Göreli yoksunluk teorisi, algılanan aşırı nitelikliliği açıklarken faydalanan bir diğer teoridir. Kişinin, diğeriyle kıyasladığında, kendini göreceli olarak mahrum/yoksun olarak algılaması ve hak ettiğini düşündüğü bir şeyden yoksun olduğunu hissetmesi durumudur. Son olarak algılanan aşırı niteliklilik örgütsel vatandaşlık, örgütsel davranış, kişinin bireysel davranışı, kariyer yolları gibi örgütün çalışan ile yaptığı psikolojik süreçlere dayanmaktadır. Algılanan aşırı nitelikliliği açıklayan tüm bu teoriler, çalışanın cinsiyeti, iş konumu, işyerindeki kıdemi, yaşı vb. demografik ögeler ile birlikte ele alınmalıdır (Kulkarni vd., 2014, s. 969). Görece yoksunluk, beklentiler ve gerçekler arasındaki tutarsızlık sebebi ile ortaya çıkmaktadır. İşe alım süreci boyunca örgütler, daha yüksek eğitim ve deneyime sahip çalışanları cezbetmek için işin gerekliliklerini abartabilmektedir. İşe alım süreci sonucunda işin nitelikliliğinin daha az olduğuna kanaat getiren çalışan hayal kırıklığına uğrar ve bu durum performansına etki etmektedir (Liu ve Wang, 2012, s. 4).

Algılanan aşırı niteliklilik üzerine derinlemesine yazın taraması yapıldığında, aşırı nitelikliliğin psikolojik süreçler üzerinden incelendiği gözlemlenmektedir. Bunlardan Adams'ın eşitlik teorisi, kavramı iş gören merkezli olarak açıklarken, Edwards'ın birey- iş uyumu kuramında ise, örgüt merkezli olarak açıklanmaktadır. Eşitlik kuramına göre eğitim, bilgi, beceri vb. girdiler ile işin sonucunda elde edilen ücret, prim, takdir gibi çıktılar diğer işgörenler ile karşılaştırıldığında ortaya çıkan adaletsizlik duygusu aşırı niteliklilik algısının temelini oluşturmaktadır. Birey - iş uyumu kuramında ise bireyin sahip olduğu nitelikler ile işin gerektirdiği nitelikler arasında uyumsuzluk, aşırı nitelikliliğinin ortaya çıkış sebebidir (Karacaoğlu ve Arslan, 2019, s. 109-110).

Bireysel olarak kişinin aşırı niteliklilik farkındalığı, algılanan aşırı nitelikliliği ortaya çıkartmaktadır. Çalışanın işyerindeki statüsü, diğerleri ile karşılaştırdığındaki yeri, işini değerlendirdiğinde maaşı, iş güvenliği, iş çeşitliliği, yönetici stili ve iş yeri standartları aşırı niteliklilik algısını oluşturmaktadır. Yapılan sosyal ve psikolojik araştırmalar aşırı niteliklilik algısının iş yerinde iyi olma halini negatif etkilediğini ortaya koymaktadır (Wassermann, vd. 2017, s. 78-79). Aşırı niteliklilik gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sıkça çalışma konusu yapılagelmıştır (Khalifa, 2016, s.153). Sonuç olarak aşırı niteliklilik çalışanın eğitimi, deneyimi ve organizasyonun gerektirdikleri arasında uyumsuzluk olduğunun algılanmasıdır.

1.2. Algılanan Aşırı Niteliklilik Boyutları

Feldman (1996) aşırı nitelikliliğin beş boyutunu belirlemiştir. Bunlar:

- Bir işe göre daha fazla eğitime sahip olmak,
- Eğitim aldığı alan dışında çalıştırılmak,
- İşin gereğinden fazla iş deneyimine sahip olma,
- Yarı zamanlı veya geçici çalıştırılma,
- Bir önceki işi veya benzer niteliklere sahip kişilerle karşılaştırdığında emeğinin karşılığını alamamadır (akt. Arvan, 2015, s. 3, Feldman, 1996).

1.2.1 Eğitim Boyutu

Eğitim boyutu çalışanın okul mezuniyetlerinin işi yapmak için gerekli olan eğitim durumundan fazla olmasını ifade etmektedir (Romanova, vd., 2017, s. 2564). Aşırı

niteliklilik çalışanın eğitimsel niteliklerinin işin gerekliliklerinden yüksek olduğunda ortaya çıkmaktadır. Aşırı niteliklilik kavramı aşırı eğitimlilik kavramının yerine kullanılmış olsa da algılanan aşırı niteliklilik denildiğinde ilk akla gelen kişinin eğitim düzeyinin fazla olmasıdır (Sidiropoulou vd., 2015, s. 5).

Eğitim düzeyi, bilgi ve becerisi, deneyimi işi yapmak için gerekli olandan daha fazla olan çalışan aşırı niteliklidir. Bu bağlamda çalışan kendi potansiyeline göre işin zayıf kaldığını düşünmektedir (Maynard vd., 2006, s. 512). Aşırı nitelikliliği sadece formal eğitim ile ölçmek doğru değildir, ölçülenmesinde birçok zorluk olması sebebi ile hem kavramsal hem de deneysel olarak incelenmelidir. Aşırı nitelikliliğin görülme sıklığı'nın, eğitim seviyesi yüksek olan ülkelerde daha fazla olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin; Sicherman (1991) raporuna göre Amerika çalışanlarının %40'ı aşırı nitelikli, İngiltere'de çeşitli çalışmalara göre %30-%40 aralığında aşırı nitelikli çalışanlar bulunmaktadır (akt. Skott, 2006, s. 95). Avrupa Birliği İstatistik Ofisinin yayınladığı 25-54 yaş arası çalışanlar üzerinde yapılan araştırmaya göre yerli çalışanların %19'u ve yabancı işgücünün %34'ü aşırı niteliklidir (Eurostat, 2011, s.1). Avrupa ve Amerika'da aşırı nitelikli çalışanların yaygınlaştığı gözlemlenmektedir. Norveç'te uluslararası akademik geçmişe sahip mezunların işgücü piyasasındaki durumlarını araştırmaya yönelik yapılan çalışmada, yurtdışında eğitim görmüş çalışanların bilgi ve becerilerini yerel işlerde tam olarak aktaramadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışma, yurtdışında eğitim görmüş çalışanların aşırı niteliklilik algısı riskinin yerel çalışanlara göre daha fazla olduğunu da ortaya koymuştur (Storen ve Wiers-Jenssen, 2010, s. 43-45).

Eğitim boyutu, sertifika, diploma, mezuniyet derecesi vb. resmi geçerliliği bulunan eğitim belgeleri ile açıklanmakta ve bu belgelerin iş gücü piyasasındaki karşılığını ifade etmektedir. Bu özellikler eğitim yeterliliği standart'ını oluşturmakla birlikte aşırı niteliklilik kavramında eğitim boyutuna farklı bir açıdan daha bakmak gereklidir. Çalışanın genel eğitim seviyesi bir işi elde etmek için yeterli olmakta iken spesifik olarak almış olduğu eğitim alanı iş ile uymadığında çalışan kendisini aşırı nitelikli olarak algılayabilmektedir. Örneğin psikoloji mezunu bir çalışan çağrı merkezinde müşteri temsilcisi olarak çalışıyorsa burada uyumlu olmayan bir eşleşme bulunmaktadır (Özaydın, vd., 2019, s. 20-22).

1.2.2. Yetenek Boyutu

TDK' ya göre yetenek, "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret", "Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite", "Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır", "Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü" olarak tanımlanmaktadır. Buckingham ve Vosburg (2001)'e göre yetenek, "Bireyin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin üretken bir şekilde uygulanabilmesidir." Erdoğan (1999)'a göre yetenek, "Kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu durumda yetenek, bireylerin davranışlarını düzenlemede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri olarak düşünülebilir" (akt; Altınöz, 2018, s. 83, Erdoğan, 1999).

Nitelik ve beceri uyumsuzlukları işgücünün sahip olduğu nitelikler ile potansiyel işverenler tarafından talep edilen niteliklerin birbirinden farklı olmasını ifade etmektedir. Arz ve talep arasında böylesi bir uyumsuzluk, işgücünün mevcut işlerle doğru eşleşmesini engellemektedir. Yetenek uyumsuzluğunda, bireyin becerilerinin yapmakta olduğu işe uygun olmaması durumu söz konusudur. Diğer bir ifade ile birey işine göre "aşırı becerilidir" (overskilling). Aşırı nitelikliliğin yetenek boyutunda kişinin yetenekleri ile yapmakta olduğu işin gerektirdiği yetenekler arasındaki farklılıklar ölçümlenmektedir. Bir iş için gerekli olan eğitim düzeyine sahip olmak aynı zamanda mevcut işi için beklenen becerilere sahip olmak değildir. Eğitimsel nitelik belli bir dönemde kazanılmış olan bilgi ve beceriyi yansıtırken yeteneğin kazanılması ve kaybedilmesi tüm yaşamı kapsamaktadır (Özaydın vd., 2019, s. 11-12).

Arnold (1994) genel beceri seviyesi için iki ana boyuta atıfta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği beceri seviyesinin yüksek olmasıdır. Bu seviye, ne kadar yüksek olursa kişi o kadar becerilerini gösterebileceği bir ortam yakalar ve kendisini zorlayarak geliştirir. İkinci konu ise iş ve kişinin beceri uyumundaki zorluk derecesidir. İş yapmak için gereken becerinin seviyesi, işin zorluk derecesi ile paralel hareket etmelidir. (s. 356-357).

Bireyler sadece alınan diplomalar ve edinilen sertifikalarla kendi yeteneklerini gösteremeyeceklerinden ötürü, eğitim uyumsuzluğu ve beceri uyumsuzluğu arasında fark bulunmaktadır. Eğitim sistemi içerisinde oluşturulan programların genel olarak teoriye dayandığı; mesleki ve teknik becerinin iş başı eğitimlerine çoğu zaman bırakıldığı bilinmektedir. Eğitim uyumsuzluğunu teknolojik gelişmeler, ekonomi ve iş gücü politikaları, eğitim olanaklarının gelişmesi ile birlikte ele almak gerekmektedir. Artan eğitim seviyelerine göre işgücü piyasasında her çalışana en uygun işi bulmak her daim mümkün olmamaktadır, zira beceri kazanılıp kaybedilebilen bir olgudur. Beceri çalışırken de kazanılabilmektedir. Becerinin doğru kullanılması işin etkinliği ve sürdürülebilmesi açısından son derece önemlidir. Desjardins ve Rubenson’a (2011) göre, işgücü piyasası, bu iki kavram arasındaki farkları dikkate almalıdır (s. 30-35).

Kişi, iş uyumunun veya uyumsuzluğunun bir boyutu olarak nitelik ele alındığında kişinin yapmış olduğu işlerin niteliklerinin kişinin nitelikleri ile uyumu veya uyumsuzluğunu ifade etmektedir. Bu durum talep-yetenek boyutunu göstermektedir (Kalleberg, 2008, s. 25).

1.2.3. Deneyim Boyutu

TDK’ya göre deneyim, “Bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı, tecrübe, eksperyans” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde aşırı niteliklilik iş ve kişinin uyumsuzluğu olarak tanımlanmakla birlikte yetenek ve tecrübesinin işin gerekliliklerini aşması olarak da ifade edilmektedir (Liu ve Wang, 2012, s. 2). Çalışan, önceki iş tecrübelerine göre mevcut iş koşullarında sunulanları değerlendirdiğinde işi yapmak için gerekenden daha fazla tecrübeye sahip olduğunu farkettiğin de algılanan aşırı nitelikliliğin deneyim boyutu ortaya çıkmaktadır (Johnson ve Johnson, 1999, s. 1911).

1.3. Algılanan Aşırı Niteliklilik Kavramını Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Frank (1978) yapmış olduğu çalışmada iş olanaklarının daha kısıtlı olduğu piyasalarda aşırı niteliklilik madurlarının daha fazla artacağını ifade etmiştir. Büchel ve Ham (2003) iş olanaklarının fazlalığı ile iş fırsatlarındaki esnekliğin yerel işsizlik oranlarındaki fazlalığı dikkate almadan aşırı niteliklilik sorununun düşüreceğini ifade etmişlerdir. Yine de işsizlik oranının düşüklüğüyle iş fırsatlarının çokluğu, eğitim ve iş niteliklerinin

uyuşmasında etkili olmaktadır. Ayrıca göçmenlerin işgücü piyasasına katılımının negatif bir etkisi de bulunmaktadır. Özellikle erkek işgücü piyasası iş – eğitim uyumunun göçmen çalışanların sıklığından etkilendiğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Romania vd., 2016, s.654). Almanya'nın Doğusu ve Batısı arasındaki aşırı niteliklilik farkına ilişkin yapılan araştırmada %9 fark tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya göre aşırı nitelikliliğin cinsiyete göre de farklılık arz edeceği bilgisine ulaşılmıştır. Almanya örneğinde kadınların kazanç dağılımı erkeklerinkinden daha düşüktür. Kadınların yerel iş piyasasında daha az iş olanağına sahip olması kendi nitelikliliklerinden daha düşük işleri kabul etmelerine yol açmaktadır. Ayrıca, eğitim seviyesi arttıkça düşük eğitimli çalışanlar işsiz kalmakta ve onların yaptıkları işi eğitim seviyesi yüksek çalışanlar yerine getirmektedir. Aşırı niteliklilik kavramı kariyer çeşitliliği, esneklik, Pazar şartları gibi faktörlere göre de geçicilik gösterebilmektedir. Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar kendilerinden daha düşük eğitim seviyesine sahip meslektaşlarına göre daha fazla kazanç elde ederlerken; aynı eğitim seviyesine sahip farklı işlerde çalışanlara göre düşük kazanç elde etmektedirler (Boll ve Leppin, 2016, s.473). Kanada'da, lisans, yüksek lisans ve doktora mezunları arasında aşırı nitelikliliğin eğitim seviyesi, kazanç ve istikrarla ilişkisini belirlemek üzere yapılan araştırmada, yüksek lisans mezunlarının daha fazla aşırı niteliklilik algısına sahip oldukları görülmüş; işe ilk girdikten sonra geçen yıllarda bile bu algının devam edeceği sonucuna ulaşılmış ve akademik geçmişin aşırı niteliklilik algısı ile güçlü bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur (Frenette, 2004, s. 44). Tüm bu araştırmalar aşırı niteliklilik algısının demografik faktörlerden, örgütün kariyer, rotasyon, ödül sistemleri ve terfi fırsatlarından ve içinde bulunulan piyasa şartlarından etkilendiğini ve çeşitli şartlara göre farklılık göstereceğini ifade etmektedir.

Aşırı nitelikliliğin kısa dönemli bir süreç mi yoksa kalıcı mı olduğu sorusuna yanıt aranmış ve yapılan araştırmalarda aşırı nitelikliliğin uzun yıllar sürebildiği ve kalıcı olabileceği sonucuna varılmıştır. Kavramın, bireylerin bilişsel yetkinliklerine sağladığı katkıların test edilmeye ihtiyacı vardır. Diğer taraftan, iş hareketliliğinin aşırı nitelikliliğe yararı olabileceği bilgisine de ulaşılmıştır (Romanova vd., 2017, s. 2575).

Aşırı niteliklilik algısı üzerine yapılan araştırmalarda, kavramın yöneticiler tarafından nasıl algılandığı, kararlarını ve seçimlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Aşırı niteliklilik, hem çalışanların davranışlarından, hem bu davranışların temeli olan bilişsel süreçlerden, hem de, çalışanların çevreyi nasıl algıladıklarından, süreç içinde etkilenmektedir. Bu

süreçler girdi, süreç ve çıktı çerçevesinde gerçekleşmektedir. Sürecin girdileri algılar ve kişilerin hedefleri olarak kabul edilir ve süreçlerde kendi içerisinde bilgi işleme, motivasyonel, duyuşsal ve kişiler arası sosyal süreçleri barındırmaktadır. Sürecin sonucunda, algılanan aşırı nitelikliliğin bireysel etkileri örgütün sonuçlarını tetikler ve örgütün performansı üzerinde anlamlı etkiler bırakır (Martinez, vd., 2014, s.957). Algının oluşabilmesi için bir nesne ve gözlemci gerekmektedir. Algı, kişiden kişiye değişebilmektedir. Bir kişi için doğru olan başka bir kişi için doğru olmayabilir (Friman, 1999, s. 6). Algı, doğuştan gelen yetenekler ve dış dünyada öğrenilenin birleşmesi sonucu oluşmaktadır. Tüm bunlarla birlikte algı, insanların çevresinde yer alan uyaranlara anlam verme süreci olarak ta tanımlanmaktadır. Algılar kişiyi motive eden süreçlerden ve bekleyişlerden etkilenmektedir. Kişiler gözlem yolu ile edindikleri bilgileri harmanlayıp diğer kişilerin hareketlerini de kategorize ederek algılama faaliyetini gerçekleştirmektedir (Arkonaç, 1998, s. 107).

Algılanan aşırı niteliklilik zayıf iş koşulları ve iş ortamının yeterince özgür olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanlarda işe uyumsuzluk ve işinde ilerleyememe gibi olumsuz boyutlar gözlemlenmiştir. Bu iki boyut gözlemlendiğinde çalışanın performansı düşmekte, işine gereken önemi veremeyerek başarısız olmakta; tüm bunların sonucunda da çalışan sağlık sorunları ile karşı karşıya gelmektedir. Aynı zamanda bu durum, çalışanın hem iş tatmininin hem de duygusal bağlılığının düşük olmasına sebep olmaktadır. Uyumsuzluk boyutunun çalışanın sağlığına olumsuz etkisi tespit edilmişken, işinde ilerleyememe ve kariyerini geliştiremememe durumunun, çalışanın sağlığına gözle görülür bir olumsuz etkisi gözlemlenmemiştir (Johnson ve Johnson, 1997, s. 1911-1915). Duygusal iyi olma hali, işyerindeki eksik istihdam, güvenlik, inisiyatif alabilme, iş arkadaşları ile ilişki, işin karşılığını alabilme gibi iş yeri koşulları ile doğrudan ilgilidir.

Sicherman ve Galor (1990) tarafından ortaya atılan Kariyer Hareketliliği Teorisi'ne göre; üniversiteden yeni mezun olmuşların uyumlu eşleşmeyi yakalayamadıkları bir iş pozisyonunda işe girmesi, iş tecrübesi eksikliğini telafi etmeye yöneliktir. Başka bir ifadeyle, söz konusu yeni mezunun yapmakta olduğu işe göre “aşırı” olarak tanımlanan eğitimsel nitelikleri, iş tecrübesinin yerine geçmektedir. Eğitimsel olarak aşırı nitelikli böyle bir kişi uyumsuz eşleşmiş durumda olduğu işte tecrübe kazandıkça kendisi için daha uygun bir iş aramaya başlamaktadır. Eğitim seviyesi olarak uyumlu eşleşmeyen bir

işe giren ve o işte bir süre çalışan kişi söz konusu işin kendisi için gelecekte daha iyi ve cazip iş fırsatları sunacağını ve kendisi için bir sıçrama tahtası olabileceğini düşünmektedir (Özaydın vd., 2019, s. 37-38).

Organizasyonlar büyüdükçe, örgüt yapıları yalınlıktan uzaklaşmakta, örgüt içindeki kademe sayısı artmaktadır. Bu durum, çalışanları, bu kademelere ulaşmak için motive etmektedir. Aynı zamanda büyük organizasyonlarda daha fazla rotasyon, gelişim programları ve kariyer olanakları bulunmaktadır. Kademeler arttıkça iş delegasyonu, yöneticilik yetkilerini kullanma, bilgi ve beceri aktarımı vb. uygulayabilmek kolaylaşmaktadır. Bu sebeplerden ötürü, yüksek yetkiye sahip çalışanların, aşırı niteliklilik algıları düşebilmektedir. Bu doğrultuda, kişilerin görevleri arttıkça daha fazla delege edebilmekte, zorluklara başa çıkmada inisiyatif alabilmekte ve yetki seviyesi arttıkça aşırı niteliklilik negatif etkilenmektedir (Yang vd., 2015, s. 160-161).

Teknolojik gelişmeler insan hayatını tüm hızı ile etkilemeye devam ederken, birçok işveren makineleri, insan kaynağına yeğlemekte ve sadece kilit roller için sektörün en iyilerini istihdam etmektedir. Bu durum, yetenek havuzları atıl kalmasına ve adayların daha az eğitim gerektiren işleri kabul etmelerine yol açmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışanlar, sıklıkla, kendilerini en mutlu hissettikleri zamanların meşakkatli bir işi başardıkları an olduğuna dair geribildirimlerde bulunmuşlardır. Çalışanlar, kendilerini, bir işte çalışırken dinlendikleri andan daha mutlu hissetmektedirler. Aslında çalışan iş tatmini sağlayan dünyada birkaç iş bulunmaktadır. Bunlar kar amacı gütmeyen bir kuruluştaki çalışmak veya tutkuyla sevdiği kendi işini kurmaktır. Günümüzde iş tanımlarına ve yapılan işe çok fazla anlam yüklenmekte, dijitalleşme ile birlikte zor işlerde çabucak ustalaşma hem nitelik hem de hız bakımından çalışanları daha tatminsiz bir ortama sürüklemektedir. Bu durum aşırı niteliklilik algısının doğru yönetilmesi sonucunu doğurmaktadır (Newport, 2019). İş davranışı, bireysel ve örgütsel başa çıkma sonucunda örgütün çevresi içerisinde gerçekleşeceği için belirsizlik ve değişim ortamında yöneticiler çalışanlarının uyarlanabilir davranışlara sahip olmalarını beklerler. Uyarlanabilir davranış, değişen prosedürlere, teknolojiye ve yeni görevlere destek almadan uyum sağlayabilmeyi ifade eder. Yapılan araştırmalar, algılanan aşırı nitelikliliğin uyarlanabilir davranış ile negatif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Aşırı nitelikli hissedenler aşırı nitelikli hissetmeyenlere göre değişen ortamda daha düşük performans gösterme eğilimindedirler (Wu, vd., 2017, s. 647).

Organizasyonlar için nitelikli, yeterli tecrübeye sahip ve gelişime açık en iyi çalışanı seçmek rekabet avantajı olarak görülmekte ve büyük önem arz etmektedir. Seçim kadar çalışanın üretkenliği ve verimliliği de önemlidir. Seçilmiş kalifiye personelin işten kaçma ve işten ayrılma davranışlarını incelendiğinde, buna sebep olan aşırı niteliklilik algısı ile karşılaşmaktadır. Aşırı niteliklilik kavramı bilişsel yeteneklerin yanı sıra bilgi, beceri, yetkinlik, kişinin karakteristik özellikleri ve kendisini iş gerekliliklerine karşın nasıl algıladığı ile ilgilidir. Aşırı nitelikliliğin sebep olduğu negatif sonuçlar, olumsuz iş ortamı, yetersiz iş koşulları, toplumdaki işsizlik oranı, çalışma standartları ile birlikte ele alınmalıdır. Lobene ve Meade (2010) tarafından yapılan araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmakla birlikte, işten kaytarma (*job loafing*) ve işe devamsızlık (*absenteeism*) ile ilişkisine rastlanamamıştır (Lobene ve Meade, 2010, s. 4). İnsan kaynakları ekipleri yüksek nitelikte kişileri, yüksek performans sergileyeceklerine ikna oldukları için, işe alırlar. Fakat eşitlik teorisine göre, sosyal insan davranışı, bulunduğu ekipten etkilenir. Grup içerisinde eşitsizlik algısı hisseden kişi kendi konforunu bozulmuş ve motivasyonunu düşmüş hisseder. Bu bağlamda, aşırı niteliklilik eşitlik algısını bozmaktadır, çünkü gerçek aşırı niteliklilik ile resmi aşırı niteliklilik arasında fark bulunmaktadır. Gerçek aşırı niteliklilik iş tatminsizliğine yol açar fakat resmi aşırı niteliklilikte kişinin iş tatmin düzeyi düşmez ve işini objektif olarak değerlendirir (Saragih, vd., 2018, s. 18).

Örgütünü psikolojik bağlamda sahiplenmiş çalışanın olumlu tutum ve davranış gösterdiği araştırmalarda yer almaktadır. Aşırı nitelikliliğin psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi aşırı nitelikliliğin çalışanın işinden kopmasına sebep olmasına yol açacağı için incelenmiştir. Türkiye, Bitlis ilinde banka çalışanları üzerinde yapılan araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin psikolojik sahiplenme üzerinde düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik sahiplenme olgusu çalışanın işyerinde daha hevesli, istekli ve dikkatli çalışmasını sağlaması sebebi ile algılanan aşırı nitelikliliğin kavram üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkisinin yönetim tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Uçar, 2016, s. 40-41).

Aşırı niteliklilik işe alım sürecinde ortaya çıkabileceği gibi, işe başladıktan sonra da ortaya çıkabilmektedir. Aday, işe alım sürecinde, işin rol ve sorumluluklarını incelediğinde kendisinin daha fazla nitelikli olduğunu düşünmekte iken işe başlangıç sonrası da organizasyonu değerlendirdiğinde diğerlerine aşırı niteliklilik algısı

oluşabilmektedir (Akbiyık, 2016, s. 1712-1713). İş arama sürecinde kişiler niteliklerinin pozisyonun beklentilerinden fazla olduğunu bilseler dahi kariyer beklentisi, yaş, uyruk, cinsiyet gibi etmenleri göz önüne alarak işi kabul niyeti göstermektedirler. Özellikle bayanlar kendileri ile doğrudan örtüşmeyen işlerde çalışmaya devam etmektedir. Avrupa'nın güçlü ekonomisi ve eğitim sistemine sahip İsveç'te 2014 yılı verilerine göre 25 yaş altı işsizlik oranı %22 olarak belirlenmiştir. Bu oranda güçlü eğitim sisteminden mezun olan kişilerin düşük işleri kabul etmemesi etkili olmaktadır. Mezuniyetten beş yıl sonrasında aşırı niteliklilik algısı nispeten sabit durumda kalmaktadır (Sidiropoulou vd., 2015, s. 15-24). İş arama sürecinde, iş hakkında her zaman yeterli bilgi ve beceriye sahip olunamamakta ve işin tanımları başlangıç yapıldıktan sonra öğrenilebilmektedir. Aynı zamanda işgücü piyasasındaki kısıtlar sebebi ile de bireyler aradıklarından daha düşük nitelikli işleri kabul etmek zorunda kalmaktadırlar (Desjardins ve Rubenson, 2011, s. 8). Cinsiyet, medeni durum, çalışanın yaşadığı yerdeki popülasyon yoğunluğu, iş gücü piyasasının durumu, iş yerinin uzaklığı vb. faktörler ile aşırı niteliklilik ilişkisi incelendiğinde, çalışanın ev ile işyeri arasındaki mesafe arttıkça, aşırı nitelikli olma olasılığının azaldığı gözlemlenmiştir. Yine aynı çalışmada evli ve kırsalda yaşayan bayanların, evli olmayanlara göre daha fazla aşırı niteliklilikle karşı karşıya kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Evli bayanlar aşırı niteliklilik algısı üzerinde bekar bayanlara göre daha fazla risk taşımaktadır (Büchel ve Battu, 2003, s. 6).

Kişilik özellikleri algılanan aşırı nitelikliliği etkileyen bir diğer faktördür. Örneğin narsist kişilik özelliğine sahip bir çalışan, şişirilmiş bir öz – değer duygusunun yanı sıra kendisine yöneltilen geri bildirim ve eleştirileri görmezden gelmektedir. Narsist çalışanın kibirli doğası göz önüne alındığında, kendisinin daha fazla kalifiye olduğuna inanmaktadır (Liu ve Wang, 2012, s. 9). Karaman ve Çetinkaya (2019) tarafından kişilik özelliklerinin algılanan aşırı niteliklilik üzerindeki etkisini bulmaya yönelik çalışmada dışa dönüklülük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve yeniliklere açıklılık kişilik boyutları değerlendirilmiş ve yalnızca duygusal denge özelliğine sahip çalışanların diğer çalışanlara nazaran aşırı nitelikli olduğu tespit edilmiştir. Duyusal denge boyutu kişinin diğerlerine göre daha rahat, sakin ve heyecansız olması olarak ele alınmaktadır. Kişi kendisini aşırı nitelikli bulduğunda diğerlerine göre çalışma ortamında daha rahat davranmaktadır (Karaman ve Çetinkaya, 2019, s. 27).

Eşitlik teorisine göre çalışanlar, sarf ettikleri çabaya karşılık gelen bir adil bir faydayı elde etmek istemektedirler. Personel kendisini aşırı nitelikli hissettiğinde kendi iş eforu karşısında elde ettiği ücret, ödül, terfi vb. çıktıların eşit olmadığına inanabilmektedir. Bu durum çalışan açısından işyerinde adalet duygusunu zedelemesi sebebi ile kendi potansiyelini adil bir şekilde yansıtmamasına ve işi için gerekli çabayı sarf etmekten vazgeçmesine yol açabilmektedir. Bunların sonucunu olarak personel, elde ettiklerinden daha fazla niteliğe sahip olduğuna dair bir algı geliştirebilmekte, bu algı da iş eforuna olumsuz etki edebilmektedir (Cheng vd., 2018, s. 8). Diğer taraftan Hunter (1986), aşırı nitelikli çalışanın bilişsel yeteneklerinin yüksek olduğunu iddia ederek; bu durumun, çalışanın iş performansını pozitif etkileneceğini savunmaktadır (s. 359-360).

Hutt (2011) işsizler ve atıl insan kaynağı arasındaki temel farkları açıklamış ve atıl çalışanın yerinde doğru kullanılamayan bir kaynak olduğunu, izole edilerek heder edildiğini belirtmiştir. Çalışanların niteliklerine uygun olmayan işlerde istihdam edilmesi atıl bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu durumun doğuracağı negatif sonuçlar en az işsizlik kadar önem arz etmektedir. İş gücü içerisindeki atıl kaynaklar geçici olarak değersizlik hissine kapılmakla bilgi ve becerilerini uygun işlerde kullanamadıklarında bu bilgi ve beceriler zamanla körelmekte birlikte, hiç bir zaman tam anlamıyla yok olmamaktadır. Çalışanların kendi yetkinliklerinden düşük işlerde çalışıyor olmaları, işsiz kalmalarına nazaran görece daha iyidir. İşsiz kişiler hiçbir yetkinliğini iş içerisinde kullanamamakta, fakat atıl kaynaklar; bir miktar da olsa; bilgi ve becerilerini kullanabilmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda görev ve sorumluluklarını yerine getirirken pratikte de öğrenme eğrilerini arttırmaktadır. Şirketler insan kaynağı kapasitesini tam olarak verimli kullanmak istemektedir, fakat fiziksel olarak kapasiteye sahip olmak kaynağın tam anlamıyla kullanıldığı anlamına gelmemektedir (s. 58-72).

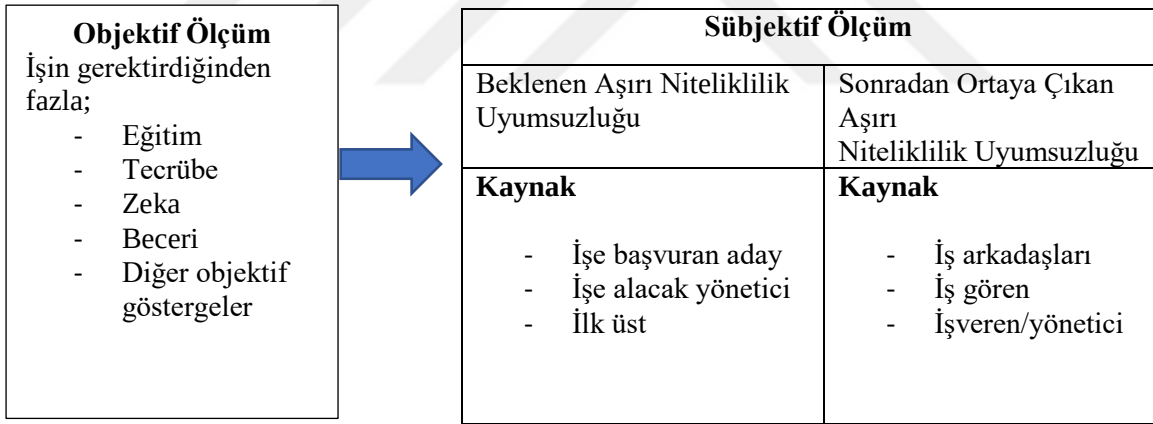
Aşırı niteliklilik olgusu bireyin kendisine fazla yatırım yapması ile ilişkilendirilebilmektedir. Birey almış olduğu eğitimler sonucundaki bilgi ve beceriyi mevcut işinde tam olarak uygulayamadığında yüksek iş tatminsizliği, sağlık problemleri, devamsızlık gibi istenmeyen sonuçlara, diğer çalışanlara göre daha fazla sahip olmaktadır. Bunun sonucunda, bilgi ve becerisini kullanabileceği farklı pozisyon arayışlarına girmektedir. Olumsuz sonuçları dikkate alan firmalar, aşırı nitelikli personel sayısını azaltmaya veya aşırı nitelikli personeli istihdam etmemeye yönelmektedir (Büchel, 2000, s. 273).

Literatürde algılanan aşırı nitelikliliğin olumsuz davranışlar sergileme eğilimine yol açtığı ifade edilmektedir (Erdoğan ve Bauer, 2009, s. 557). Algılanan aşırı nitelikliliğin düşük iş tatmini, yüksek devir hızı (*turnover*), düşük iş bağlılığı ve akıl sağlığına zarar verici sonuçlara yol açtığı çok sayıda araştırmada ortaya konmuştur. Bununla birlikte, Çin Halk Cumhuriyeti'nde 49 takım üzerinde yapılan araştırmada, algılanan aşırı nitelikliliğin tek başına iş tatminini olumsuz etkilemediği, aksine, uygun ortam oluştuğunda performansa olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Zheng ve Wang, 2017, s. 1675). Akbıyık (2016) Algılanan aşırı niteliklilik, görev performansı ve algılanan iş fırsatlarına yönelik turizm otel işletme çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada algılanan iş fırsatları yükseldikçe algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansı üzerindeki olumsuz etkisinin azaldığını; bir başka ifade ile; farklı iş fırsatlarını algılayan çalışanın, farklı iş fırsatlarını algılamayan çalışana göre görev performansının düşeceğini ortaya koymuştur. Birey-iş uyumsuzluğu algılayanların birey iş uyumu eşleşmesini yakalayanlara göre daha düşük performans gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada alternatif iş fırsatlarının varlığının etki üzerinde biçimlendirici değişken rolü oynadığı vurgulanmıştır (s. 26).

Alfes (2015) yaptığı çalışmada, aşırı niteliklilik algısının çalışan performansını olumsuz etkilediğini ortaya koymakla birlikte, aşırı niteliklilik algısının doğurabileceği sonuçların durumsal ve içeriksel faktörlerden bağımsız değerlendirilemeyeceğini de vurgulamıştır. Aynı araştırmada Alfes, kadın, genç çalışan ve ekip yöneten kişilerin daha az aşırı niteliklilik algısına sahip olduğunu bulmuş ve aşırı niteliklilik algı seviyesinin çalışanın içinde bulunduğu gruptan etkileyeceğini ifade etmiştir. Bu minvalde, personelin ait olduğu grubu oluşturanlar aşırı nitelikli ise kişi kendisini izole hissetmeyecek, böylelikle performansları da olumsuz etkilenmeyecektir. Aşırı niteliklilik seviyesi ayrıca organizasyon, ülke koşulları, sosyal gruplara da bağlıdır (s. 319-324). Farklı demografik özelliklere sahip bölgelerde yapılan araştırmalar farklı sonuçlar verebilmektedir. Örneğin, diğer bir araştırmada yaş ve cinsiyetin aşırı niteliklilik algısına bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, ülkelerin örgüt kültürleri ile ilişkilendirilmiş ve güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde, cinsiyetin bir farklılık yaratmayacağına ulaşılmıştır. Aynı zamanda yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde çalışanlar mevcut koşulları düşük güç mesafesine sahip örgütlerdeki çalışanlara göre daha çabuk kabul etmekte fakat bu durum aşırı niteliklilik algısının işten ayrılma niyetine etki etmemektedir (Harari vd., 2017, s. 26). İşveren aşırı nitelikliliği işe alım sürecinde yapmış olduğu

değerlendirmelerde ve mülakatlarda tespit edebilir. Fakat değerlendirme kıstasları, işverenin çalışanlarından beklentileri ışığında objektif bir biçimde değerlendirdiğinde, aşırı niteliklilik, bazı işe alım süreçlerinde, işveren tarafından göz ardı edilebilir. Adayın iş için, aşırı eğitilmiş ya da aşırı tecrübeli olması veya adayın işin görev tanımlarını aşan beklentileri, onun aşırı nitelikli olmasına yol açabilir. Bu iki durum aynı kişide ortaya çıkabilir veya sadece biri – örneğin eğitim seviyesi olarak – aşırı niteliklilik durumu olarak gözlemlenebilir. Bu durumda işveren risk olarak kişiyi organizasyona katabilir. Çalışanın organizasyona katılması sonrası yöneticinin sağlayacağı esneklik – örneğin farklı iş alanlarını gözlemleyebilme, farklı iş alanlarına geçiş hakkı – çalışanın kurumuna sağlayacağı pozitif katkıları arttırmaktadır (Kulkarni vd., 2014, s. 542-543).

Şekil 1’de algılanan aşırı nitelikliliğin neden kaynaklandığı ve ölçüm metotları objektif ölçüm ve subjektif ölçüm olarak özetlenmektedir. Verilerle ispatlanabilir değerlendirmeler objektif ölçüm olarak, somut verilerle ispatlanamayan değerlendirmeler ise subjektif ölçüm olarak ele alınmaktadır.



Şekil 1: Aşırı Nitelikliliğin Ölçülenmesinin Çok Yönlü Görünümü (Akbıyık, 2016, s. 21)

Objektif ölçümde, kişiye direk olarak eğitim, tecrübe vb. özelliklerin kişinin işini yapması için ne düzeyde olduğu sorularak iş için gerekli olup olmadığına karar verilir. Algılanan aşırı nitelikliliğin subjektif ölçümünde ise işe girmeden önce veya işe girdikten sonra olarak ikiye ayrılmaktadır. İşe giriş aşamasında işe başvuran aday, işe alacak yönetici ve bir üstün kişinin aşırı nitelikli olduğunu algılamasıdır. Sonradan ortaya çıkan aşırı niteliklilik ise çalışmaya başladıktan sonra çevre tarafından aşırı nitelikli olduğunu benimsemesidir (Akbıyık, 2016, s. 21).

Çalışan, bir önceki işine göre işyeri koşullarını değerlendirdiğinde; işin gerektirdiğinden daha fazla tecrübeye sahip olduğunu, daha düşük yan haklara sahip olduğunu ve yeterli maaş almadığını düşünüyorsa bu durum duygusal iyi olma halini etkilemektedir. Bu bağlamda, algılanan aşırı nitelikliliğin uyumsuzluk boyutu, çalışanın sağlığını olumsuz etkilemekte ve iş stresi ile işe bağlı gerginliğini (*job related strain*) arttırmaktadır (Newman 1988, akt. Johnson ve Johnson, 1999, s. 16).

Birey ve işin niteliklilikleri arasında, uyumsuzluk olduğundaki sonuçlar özetlenmektedir;

Tablo 1: Aşırı Niteliklilik Algısının Olası Etkileri

Makro Boyuttaki Etkileri	<i>İş Gücü Piyasası Üzerindeki Etkileri</i>	- Eksik İstihdam - Düşük Verimlilik - Aşağıya Doğru Kayma ve Dışlama Etkisi - İşgücü Hareketliliği - Mevcut İşler için Gerekli Görülen Nitelik Düzeyinin Yükseltilmesi - Niteliklerin Rekabeti ve Nitelik Enflasyonu - Ücret Farklılıkları
	<i>Diğer Etkileri</i>	- Üretkenlik Kaybı - Milli Gelir ve Refah Seviyesinin Düşmesi - Eğitime Yönelik Toplam Talebin Artması - Eğitime Ayrılan Kaynakların Etkinliğinin Azalması - Potansiyel Vergi Gelirlerinin Azalması
Mikro Boyuttaki Etkileri	<i>Firma Açısından Yarattığı Etkiler</i>	- Düşük Verimlilik ve Üretim Kaybı - İşçi Devrinin Artması - İşgücü Maliyetlerinin Yükselmesi (İnsan Kaynağı Seçme Süreci) - İş Barışının Azalması
	<i>İşgücü Açısından Yarattığı Etkiler</i>	- Eğitimin Getirisinin Azalması - Eğitime Yapılan Bireysel Yatırımların Azaltılması - Ücret Farklılıkları - İş Tatmininin Azalması - Nitelik Aşınması - İşgücü Hareketliliğinin Yüksek Olması - Mesleki Beklentilerin Belirsizleşmesi

Kaynak: Özaydın vd., (2019), Uyumsuz eşleşme olgusu; Türkiye işgücü piyasası örneği. *ÇASGEM*, s.42

Aşırı niteliklilik algısının iş gücü piyasaları üzerinde ekonomik göstergeleri içeren makro boyutta toplumun tümünü kapsayan olumsuz etkileri olduğu gibi, örgütler ve işgücü üzerinde mikro boyutta etkileri de bulunmaktadır. Algılanan aşırı nitelikliliğin ilgili yazın tarandığında, genel olarak çalışan davranışları, firma ve ekonomi üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Algılanan aşırı niteliklilik şiddeti diğer ortam değişkenlerinden etkilenmektedir. Bu sebeple az sayıdaki araştırmada aşırı niteliklilik, diğer ortam şartları değiştiğinde çalışanı motive edici, performansını artırıcı bir öge olarak ele alınmaktadır.



2. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

Dijitalleşmenin arttığı ve teknolojik gelişmelerin hızlandığı günümüz dinamik iş ortamında, işletmelerin, ürün ve hizmetlerinde, iş yapış şekillerinde ve organizasyonlarında yeniliğe açık olmaları, değişime hızla uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, son dönemlerde yapılmış çalışmalarda, yenilikçilik kavramı ile birlikte yenilikçi iş davranışının da önemli bir yer tuttuğu gözlemlenmektedir.

Araştırmanın bu kısmında yenilik, yenilikçilik kavramları açıklandıktan sonra yenilikçi iş davranışı ele alınmış olup, yenilikçi iş davranışını oluşturan aşamalar incelenmiştir.

2.1. Yenilik Kavramı

TDK'ya göre yenilik; “yeni olma durumu”, “yeni olan bir şeyin özelliği” ve “eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanları ile değiştirme, tecdütt” olarak tanımlamaktadır. Yenilik kavramı Latince “innovatio” kelimesinden türemiştir.

Yenilik kavramı yazına Schumpeter tarafından 1912 yılında yazılan ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen “Ekonomik Gelişme Teorisi” adlı kitap ile kazandırılmıştır. Schumpeter yenilik kavramını ekonomik gelişmelerin merkezinde olan bir kaynak olarak ele almış; yeniliğin ekonomiye canlılık ve süreklilik döngüsü kattığını vurgulamıştır. “Yaratıcı yıkım” olarak değerlendirdiği yenilik kavramını ticari ve endüstriyel açıdan yeni bir ürün geliştirmek, yeni bir süreç tasarlamak, yeni tedarik kaynakları bulmak, yeni pazarlarda var olmak, yeni metotlar geliştirmek, ve iş organizasyonlarında yeniliğe sahip olmak olarak tanımlamıştır. Schumpeter’e (1934) göre, var olanın yeni kombinasyonlarını geliştirmek yani bir şeyler yapmanın yeni yollarını aramak da, yeniliktir (s. 14).

Porter (1990), yeniliği, şirketler açısından bir rekabet aracı olarak ele almıştır. Bu bağlamda yenilik, teknolojik olmak zorunda değildir, zira bir şeyi yapmanın yeni yollarının ortaya konması da yenilik olarak kabul edilmelidir. Yenilik, işletmenin maddi (bina, fabrika, üretim tesisi), maddi olmayan (markalarının şöhretini artırmak, pozitif tüketici algısı yaratmak) veya beşeri sermayesine (çalışanların mevcut bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmek) yatırım yapmak olarak da ele alınabilir (Porter, 1990, s. 45-

48). Oldham'a göre (1996) yenilik, bir süreç veya ürünün başarılı ilk uygulaması olarak tanımlanabilmektedir (s. 608). Diğer taraftan Ayhan (1999), yeniliği, bir fikrin ortaya çıkmasından farklı aşamalardan geçerek uygulama aşamasına kadar taşınabilmesi olarak tanımlamıştır (s. 5).

Yenilik bireysel olarak veya farklı birimler tarafından bir fikrin, objenin veya pratikteki bir durumun yeni olarak algılanmasıdır. Bir objenin ilk kez kullanımı veya keşfi, onun yenilik olarak tanımlanmasına yetmeyebilir. Yenilik, her zaman yeni bir bilgiye ihtiyaç duymamakla birlikte, örgüt çapında kabul görmesi için, yenilikten etkilenecek çalışanlara doğru bir şekilde izah edilmelidir. Bu sayede, onları yeniliğe ikna etmek kolaylaşır. Bir yeniliği tanımlayabilmek için 5 temel unsur bulunmaktadır. Bunlar; nisbi avantaj, uyumluluk, karmaşıklık, denenebilirlik ve gözlenebilirliktir (Rogers, 1995, s. 223).

Yeniliği etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Yenilik faaliyetleri kimi zaman engellenebilir ve yenilik yapmayı engelleyecek, geciktirecek veya yavaşlatacak çeşitli faktörler söz konusu olabilir. Yüksek maliyet, yeterli talebin olmaması gibi ekonomik faktörler, personelin sahip olduğu niteliksizlik, bilgi eksikliği, yasal düzenlemeler veya rakiplerin taklit etmesi, kazançlardan yararlanamama vb. yeniliği engelleyen, geciktiren veya yavaşlatan faktörler arasındadır (Oslo, 2005, s. 23).

Yaratıcılık ve yenilik kelimeleri, yazında çokca birbirinin yerine kullanılmış olsalar da, bu kelimelerin arasında fark olduğunu ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Bazı araştırmalar yaratıcılığı kişisel bir özellik olarak ele almakta ve zihinsel bir süreç olduğuna dikkat çekmekte iken, diğer araştırmalar ise yaratıcılığı bir ürüne atfetmektedir. Yaratıcılık, kullanışlı ve değişik fikirlerin küçük gruplar içerisinde, bir organizasyon çerçevesinde üretilmesidir şeklinde tanımlanabilmektedir. Yenilik ise sadece örgüt sınırları içerisinde kalmayarak daha geniş etki alanlarına sahip bir yenilik geliştirme veya adapte etme olarak ele alınabilir. Bir sorunun farklı bir şekilde çözümlenmesi de inovasyon kapsamında ele alınabilmektedir. Yenilik, yaratıcılık temelinde inşa edilmektedir (Amabile, 1988, s. 125-126). Yaratıcılık, düşünsel yeniliğin uygulamaya dökülebilmesidir. Yönetici desteği, serbestlik, kurumsal destek, kaynakların yeterli olması, iş yükü, çalışma arkadaşları desteği yaratıcılığı etkileyen faktörlerdendir. Yaratıcılık yeniliği devamlı kılan bir unsurdur (Sözbilir ve Yeşil, 2015, s. 88). Yenilikçilik bireysel orijinal (*novel*) ve faydalı (*useful*) fikirlere dayanır ve yenilikçiliği

anlamak, bireyin kişiliğinin, girişimciliğe ne ölçüde yatkın olduğunu ortaya çıkarmada önemli bir rol oynar (Purc ve Laguna, 2019, s .1). Yenilikçiliği kişisel olarak ele aldığımızda, yeni, özgün, sıra dışı yaratıcı fikirler üreten ve bunları cesurca ortaya koyan kişilerin, yenilikçi oldukları söylenebilir. Örgütsel yenilik için, çalışanların yenilikçi kişilik özelliklerine sahip olmaları yeterli değildir. Zira çalışanların kişisel özellikleri sayesinde ürettikleri fikirleri, yöneticilerini ve iş arkadaşlarını ikna ederek uygulatmaları da kendilerinden beklenir. Bu şekilde örgütsel olarak yenilikçilik herkesin yararlanmasına sunulmaktadır (Lin, 2007, s. 316). Yenilikçilik sadece yeni üretilen ürün veya hizmet olarak tanımlanamaz; aynı zamanda var olan yeniliğe yeni fonksiyonlar eklemek (iyileştirmeler yapmak) da yenilikçilik kapsamındadır. Yenilikçi, yeniliğe yakından ilgili ve açık kimsedir. Yeniliğe içinde bulunduğu ortamda diğerlerinden daha çabuk benimser ve adapte olur. Yenilikçilikte gönüllülük esastır (Blake vd. 2003 s. 156).

Yenilikçilik; politika, iktisat, teknoloji, işletme, uluslararası işler gibi tüm alanlarda karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 1984-1994 yılları arasında kayda değer değişimler göstermiş bir kavramdır. Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürebilmek için yenilikçilik vazgeçilemez bir gerekliliktir. Yenilik daima bilgi ile beslenmelidir. Yeniliğin temel taşı yeni bilgilerin analiz edilmesi oluşturmaktadır. Yenilik, fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin iş pratiğine dönüştürülmesi ve kullanılmasıdır. Fakat yenilik, değişim yönetimi değildir. Yenilik; bilginin sentezlenerek bir amacı gerçekleştirmek için değişimler yaratmasıdır (Drucker, 2007, s. 134-149). Yenilikçiliğin alanlarından biri de organizasyonel yenilikçiliktir. Organizasyonel yenilik, yeni fikir ve davranışların üretme, geliştirme ve uygulanmasını kapsamaktadır. Örgüt üyeleri için yeni ürün ve servis, yeni ürün süreci, yeni yapı, yeni yönetim sistemleri, yeni plan ve program hazırlama yenilikçiliğin çerçevesinde yer almaktadır. Örgütler iç ve dış çevredeki değişime adapte olmak ve etkililiklerinin artması için yenilikçiliğe ihtiyaç duymaktadır (Damanpour, 1991, s. 556-588).

Yenilik kavramını bir süreç veya bir sonuç olarak ele almak mümkündür. Bir süreç olarak ele alındığında örgüt iklimi yeniliği destekleyen veya engelleyen unsurları içinde barındırmaktadır. Liderlik biçimleri, çalışma ortamındaki esneklik, örgütsel cesaretlendirme, yeniliğin her kademe tarafından desteklenmesi, risk almaya eğilimi olan, kararlara katılma hakkı, iletişim, özgürlük dereceleri, yenilikçiliği etkilemektedir (Özbağ, 2012, s. 147).

2.2. Yenilik Türleri

Oslo klavuzu tarafından derlenmiş dört temel yenilik çeşidi bulunmaktadır. Bunlar;

- Ürün veya Hizmet Yeniliği
- Süreç Yeniliği
- Pazarlama Yeniliği
- Organizasyonel Yenilik'tir.

Ürün veya ve süreç yenilikleri teknoloji ve teknolojik süreçler ile yakından ilgilidir. Ürün yenilikleri yeni teknoloji ve bilgidен oluşmuş olabileceği gibi mevcut teknoloji ve bilginin iyileştirilmesi ile ortaya çıkmış olabilir. Ürün yeniliği var olan veya tahmin edilebilecek olan mal ve hizmetten öteye geçip önemli ölçüde iyileşme ve farklılaşma sağlanmasıdır. Ürünün özelliklerinde yapılan küçük bir değişiklik ürünün kullanılmasını farklılaştırıyorsa bu durumda, ürün yeniliği söz konusudur. Hizmetlerde yapılan yenilikler ise hizmetin sağlama biçimlerinin değiştirilmesi veya verimliliği kapsamaktadır. Sadece tasarımlarda yapılan değişiklikler ürün üzerinde önemli bir farklılaşmaya yol açmıyorsa bu durum yenilik tanımının içine girmez (Oslo, 2005, s. 20).

Son yıllarda birçok firma teknolojik yenilikleri kullanmaktadır. Fakat sadece teknolojik yenilikleri kullanmak, süreç verimliliğini arttırmamaktadır. Süreç yeniliği ürün üretirken kullanılan tekniklerde, hizmet sağlama yöntemlerinde iyileştirilmiş ve etkinleştirilmiş yolları ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını ifade etmektedir (Zerenler ve Karakuş, 2016, s. 309). Süreç yeniliği, iyileştirilmiş bir teslimat yönteminin geliştirilmesi, kullanılan teknik, teçhizat veya yazılımlardaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Süreç yenilikleri, kalite ve verimliliği arttırmak, maliyeti düşürmek amacı ile yapılabilir (Oslo, 2005, s. 53).

Penning ve Kim (2009)'a göre pazarlama yeniliği, fiyatlamada, ürün tasarımında, paketlemede, ürün konumlandırmada, ürün tutundurma faaliyetlerinde ürünün kabul edilebilirliğini arttırabilmek için yapılan değişiklikler ile pazarlamaya farklı ve yeni bir yön verilmesidir (Tüfekçi ve Tüfekçi, 2014, s. 163).

Organizasyonel yenilik, firmanın, işyeri organizasyonunda daha önce kullanılmamış yeni bir organizasyonel yöntemi uygulamasıdır. Bu yöntem, ticari uygulamalar, işyeri

organizasyonu veya dış ilişkilerde gerçekleşebilir. Organizasyonel yenilik, işletme verimliliğini veya işyerindeki memnuniyeti arttırmak amacı ile de yapılabilir. İşyeri organizasyonundaki yenilikler, mevcut rol ve sorumlulukların yeni yöntemlerle ele alınıp, örgüt yapısının yeniden inşa edilmesidir. Dış ilişkilerde yenilik işletme dışı paydaşlar ile olan ilişkilerde yeni iş birliği türlerinin tesis edilmesini kapsar. Üniversite – sanayi, üniversite – kamu ve üniversite – kamu – sanayi iş birlikleri bu bağlamda örnek verilebilir. Ticari uygulamalardaki yenilikler ise, görevleri daha iyi ve daha hızlı gerçekleştirebilmek adına, iş akış süreçlerinde farklı yöntemlerin ele alınmasıdır (Oslo, 2005, s. 55). Zira yeni yöntemler içermeyen rutin güncellemeler (*updates*) ticari uygulama yeniliği kapsamında ele alınmazlar.

2.3. Yenilikçi İş Davranışı

Günümüzdeki hızlı değişim ortamında rekabet edebilmek, dünyadaki değişimler ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için yenilikçi iş davranışı göstererek yeni ürün ortaya çıkarabilmek ve yeniliği sürekli hale getirmek gerekmektedir. Bu gereklilik çalışanın örgüt içerisinde yenilikçilik görevini başarıyla yerine getirmesine bağlıdır. Bireysel yenilikçilik örgütlere avantaj sağlamış olsa bile bu durum örgütün süreçlerindeki, metodlarındaki gelişimi yenilikçi iş davranışıyla desteklemeden kalıcı bir avantaj sağlanamamaktadır (Ramamoorthy vd., 2005, s. 143).

Yenilikçi iş davranışı, bir organizasyonda, faydalı bir yeniliğin geliştirilmesi, tanıtılması ve uygulamaya koyulması yönündeki tüm bireysel faaliyetlerdir (West ve Farr, 1989). Scott ve Bruce (1994) de yenilikçi iş davranışını “*Görev/iş ile ilgili sorunun farkına varıp, sorun için fikir veya çözüm geliştirme, fikir veya çözümleri geliştirip onlar için destek bulma ve fikir veya çözümün uygulanması adımlarından oluşan davranışlardır*” şeklinde tanımlanmıştır (s. 581). Farklı bir tanıma göre, yenilikçi iş davranışları, örgütte bilinçli olarak yeni fikirlerin ortaya çıkması ve bunların bireyler, bireylerin oluşturduğu takımlar veya takımların oluşturduğu örgüt tarafından uygulanması olarak ifade edilebilir (Kör, 2015; West ve Farr 1989, s. 18). Yazında, yenilikçi davranış, örgütlerin fayda sağlayacağı fikirleri dile getirme, bu fikirleri uygulayabilme, bu fikirlerin uygulanması esnasında ortaya çıkan problemlerin tanımlanması ve tanımlanan problemlerin çözüme ulaştırılma sürecidir (Işık ve Aydın, 2016, s. 83). Yenilikçi iş davranışı çalışanların

işyerinde istekli eforları ile faydalı yeni sonuçlar elde etmesine dayanmaktadır (Janssen, 2000, s. 288).

Yenilikçi iş davranışı bir organizasyon içinde çalışanın görevini yerine getirirken, yeni fikir, ürün, prosedür ve süreç geliştirme ve uygulama niyetiyle fazladan çaba (*discretionary effort*) göstermesidir. Yeni teknolojileri araştırmak, yeni amaçlar sunarak yeni metotlar geliştirmek, yeni fikirleri adapte etmek, yenilikçi iş davranışına verilebilecek somut örneklerdir. Geliştirilen yeni ürün veya hizmetin tüketiciler için kullanışlı ve faydalı olması, yenilikçi iş davranışının bir sonucu olarak görülmektedir. Son teknoloji yepyeni bir ürün üretmek yenilikçi iş davranışının yalnızca yöntemlerinden biridir. Yenilikçi iş davranışı tanımına girebilmesi için her zaman yeni bir ürün geliştirmek gerekli olmayabilir. İş yapış süreçlerinde değişikliklere başvurmak veya tüketicilerde davranış değişikliğine yol açan ürünler geliştirmek de yenilikçi iş davranışı olarak kabul edilirler (Yuan ve Woodman, 2010, s. 336).

Yenilikçi iş davranışı ile yaratıcı davranış arasında “yenilikçi” ve “yaratıcı” kavramlarında olduğu gibi farklılık bulunmaktadır. Yenilikçi iş davranışı yeniliğin örgütsel başarıya ulaşmak için davranışa dökülmüş halidir. Yaratıcı davranış ise daha bireysel bir olgudur. Yaratıcı davranışın yenilikçi davranışa dönüşebilmesi için uzun süre uygulanması gerekmektedir (Amabile, 1988, s. 126).

Kanter (1988) yenilikçiliğin örgütsel bağlamda fonksiyonel olarak ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu durum yenilikçi iş davranışının organizasyonları harekete geçiren, iş yapış yöntemlerini geliştiren ve iyileştiren bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır (Knol ve Linge, 2009, s. 361). Yenilikçi iş davranışı bir amaç uğruna harekete geçmeyi de kapsar. Amaç performans iyileştirme veya bir problemi çözmeye yönelik ihtiyaçtan doğmaktadır. Birey/Çalışan öncelikli olarak getirmiş olduğu bireysel faktörler, işin özellikleri ve çevre faktörlerini dikkate alarak performans ve iyileştirme boşluklarını tespit eder. Bireyin yenilikçi iş davranışı gösterebilmesi için yeniliğe ihtiyaç duyması gerekmektedir. Birey ancak var olandan hoşnut olmadığı durumlarda, çaba göstererek, var olan uygulamaları iyileştirmek, adına yeni, sıra dışı ve yaratıcı fikirler üretmeye başlar. Yenilikçi iş davranışı yeni fikirlerin uygulanmasına öncülük eder, onları uygular, değiştirir ve test eder (De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24-25). Yenilikçi iş davranışı, örgüt çalışanlarının, hem yoğun çaba gerektiren zor ve karmaşık görevleri

başarıyla ifa etmelerini sağlar; hem de işin/görevin zorluklarının ortaya çıkardığı iş stresi (*job stress*) veya işe bağlı gerginlik (*job related strain*) ile başa çıkmalarını kolaylaştırır (Janssen, 2000, s. 297).

Yenilikçi iş davranışı, çalışanın, fırsatların farkına varmasını, farkına vardığı fırsatlar hakkında bilgi edinilmesini ve bunun sonucu olarak da fırsatları, diğer çalışanlardan önce tespit edebilmesini kolaylaştırır. Bu sayede çalışan, hoşnut olmadığı ve iyileştirme yapılabilecek durum veya süreçler hakkında, orijinal ve faydalı fikirler veya sıra dışı çözüm önerileri ortaya koyar. Fakat geliştirdiği fikirlerin veya çözüm önerilerinin uygulamaya konması için, hem iş arkadaşlarını hem de yöneticilerini ikna etmesi gerekmektedir. Bu aşamada, çalışan, risk alarak, hem iş arkadaşlarını izlenim yönetimi (*impression management*) taktikleri kullanarak etkilemeye; hem de yöneticisini ikna etmeye çalışır. Başarılı olduğu takdirde, geliştirdiği soyut fikrin veya sıra dışı çözüm önerisinin, örgütsel düzeyde yeniliğe dönüşme ihtimali söz konusudur. Uygulamaya konan yeniliğin, örgütsel bir rutine dönüşerek başarılı olması ise, çalışanın örgüt içindeki itibarını ve meşruiyetini (*legitimacy*) artırır (Kleysen ve Street, 2001, s. 285-286). Yenilikçi iş davranışı, çalışanların çalışma şekillerinin geliştirilmesi, örgüt içinde iletişimin gerçekleştirilmesi, çalışma arkadaşlarıyla bilgi paylaşımının sağlanması ve yeni hizmet veya ürünlerin geliştirilmesi gibi iş geliştirme süreçlerinde kendi istekleriyle yer almalarını kapsamaktadır (West ve Farr, 1990, akt. Kör, 2015, s. 19).

Günümüzde yenilikçi iş davranışı denildiğinde Ar-Ge tabanlı teknolojik gelişmeler ve yeni bir buluşun ortaya çıkması olgusu oluşsa da yenilikçi iş davranışı iş yapış şekillerinin değiştirilmesi, iş yaparken farklı kombinasyonların oluşturulması, sorunların çözümünde farklı yöntem arayışları şeklinde algılanmalıdır. Yenilik süreci birey ve örgüt olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Birey özelinde oluşan yenilikçi iş davranışı bütüncül bakış açısı ile ortak hedefler doğrultusunda birleştiğinde örgüt düzeyinde incelenmektedir.

2.4. Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörler ve Sonuçları

Yenilikçi iş davranışına doğrudan veya dolaylı yoldan etki eden iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Demografik özellikler, piyasa şartları, pazara sürülen yeni ürünler, çalışanın karakteristik özellikleri, maliyetler, talep eksiklikleri, bilgi eksiklikleri yenilikçi iş davranışını etkilemektedir (Li ve Zheng, 2014, s. 447). Yenilikçi iş davranışını etkileyen diğer faktörler ise çalışma koşulları, kişilik özellikleri, cinsiyet ve teknolojik

gelişmelerdir (Özpulat ve Karakuzu, 2018, s. 55). Kişinin kendisinden kaynaklanan içsel motivasyon (intrinsic motivation) yaratıcı iş davranışını tetikleyerek, çözümlenmesi zor problemlere çözüm aranmasını, ürün için yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasını, süreç ve ürünlerin geliştirilmesinin kişi tarafından benimsenmesini ve sevilmesini sağlamaktadır. Yenilikçi iş davranışının beklenen iş çıktısı, yenilikçi iş davranışı gösterme eğiliminde önemli bir yer tutar. Örgüt içerisinde yenilikçi iş davranışı sergilenmesi sonucunda elde edilecek olumlu imaj, çalışanın performansını arttırmaktadır. Yenilikçi iş davranışı sonucu herhangi bir takdir veya ödülün bulunmaması ise davranışın ortaya çıkması için engeldir (Çapraz vd., 2014, s. 67). Örgütsel iklim, yenilikçiliğin sonucunu etkileyen önemli faktörlerden biridir (James vd. 1977, s. 230). Büyüme kaynaklarının elde edilmesi, esneklik, dış çevre üzerine odaklanma, çalışan motivasyonunu sağlama, yeniliğe teşvik etme, çeşitlilik gibi faktörlerden oluşan gelişim kültürü ve lider desteği yenilikçi iş davranışını pozitif ve anlamlı yönde etkileyerek arttırmaktadır (Akkoç vd., 2011, s. 55-56). Çalışanların süreçlere katılımı sağlanırken adalet algılarının arttırılmasını sağlayan faaliyetlerde bulunulmalıdır. İşyerinde verilen emek ve alınan karşılık ne ölçüde dengeli ise, çalışanların yenilikçi iş davranışı sergileme olasılıkları da o ölçüde fazladır (Ceylan ve Özbal, 2005, s. 180).

Yenilikçi iş davranışının oluşması bireyler ve gruplar için motivasyonel ve bilişsel bir süreç içermektedir. Bu sebeple personeli güçlendirme, çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin yapısal güçlendirmeye göre yenilikçi iş davranışı üzerinde daha büyük bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Knol ve Linge, 2009, s. 367-368).

Örgütün temel kaynaklarındaki bilgi düzeyi örgütsel sürdürülebilirlik açısından büyük avantaj sağlamaktadır. Çalışanlar ve takımlar arasındaki bilgi paylaşımı örgüt açısından pozitif çıktılar elde edilmesini sağlayarak yenilikçi iş davranışının yaygınlaşmasına neden olur. Yenilikçi iş davranışının sürekli hale gelmesi ise, ancak sürdürülebilir bir gelişim planı ile mümkündür (Kim ve Park, 2017, s. 11-13).

Firmalar sürdürülebilir rekabetçi performans için karmaşık ve dinamik çevrede daha fazla yenilikçi olmalıdır. Bu sebeple insan kaynakları pratikleri sürekli gözden geçirilmektedir. İnsan kaynakları pratikleri yani örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için beceri ve davranış şekillerinin geliştirilmesi, ne tür bir yönetim tarzı benimseneceği, nasıl bir

hiyerarşik yapı oluşturulacağı, iş yapış şekillerinde nasıl bir yöntem uygulanacağı, karar mekanizmalarının nasıl konumlandırılacağı konuları yenilikçi iş davranışını pozitif olarak etiklerken özellikle yönetim ve çalışma arkadaşı desteği aracılık rolü oynamaktadır. Tüm bunların dışında çalışanın içsel motivasyonunu diri tutmak da yenilikçi iş davranışını pozitif etkilemektedir. Yalnızca insan kaynakları uygulamalarını ele almak yetmez aynı zamanda işin gerçekleştiği iş çevresi, kişinin karakteristik özellikleri, işe alım sırasında işin çalışan ile uyumu birlikte değerlendirilmelidir. Yöneticinin çalışanın sesini dinlemesi, pozitif geri bildirim vermesi, destekleyici liderlik yapması, çalışanın becerilerini geliştirmesine destek olması yenilikçi iş ortamının sağlanmasına büyük ölçüde katkı sağlar. Bunun tam tersi sadece kontrol odaklı yöneticilik uygulanması yenilikçi iş davranışı sergilenmesi için risk oluşturmaktadır (Prieto ve Santana, 2013, s. 199-203).

Oukes (2010) Yenilikçi iş Davranışını belirleyen faktörleri tabloda toplamıştır;

Tablo 2: Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörler

Kategori	Faktör
Bireysel	Girişimci Kişilik
	Öz Yeterlilik
	İnsiyatif Kullanmak
	Proaktif Kişilik
	Eğitim Seviyesi
	Problem Çözme Stili
	Öğrenme Hedefi Yönelimi
	Performans Sonuçlarından beklentiler
İş	İş Özerkliği
	İş Talepleri
	Fonksiyonel Esneklik
	Rol Uyumu
	İş Kontrolü
	Yenilik Yapma Görevi
	İş Yeri Ortamı Etkisi
	Psikolojik Güçlendirme

Tablo 2 Yenilikçi İş Davranışını Belirleyen Faktörler (Devamı)

Takım	Takım Lideri Desteği
	Takım Kontrol Metodu
	Takım Desteği
İlişki	Katılımcı Liderlik
	Destekleyici Liderlik
	Dönüşümcü Liderlik
	Lidere Dayalı Etkiler
	Lider Üye Etkileşimi
	Dış İş Kontakları
Örgütsel	Örgütsel İklim
	Yenilikçiliği Destekleme
	Kurumsal Girişimcilik Stratejisi
	Yenilikçi Strateji
	Ödemeler
	Yenilik Arzusu

Kaynak: Oukes, (2010). Innovative work behaviour a case study at a tire manufacturer, University, Netherland.

Yenilikçi iş davranışı organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir ve doğrudan yüksek performans ile ilişkilendirilmektedir. Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkabilmesi için örgüt tarafından desteklenmesi ve pozitif etkilerinin örgüt içerisindeki takımlar ve yönetim tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışı pasif bir hareket değil aksine enerji dolu, aktif, yeni teknolojileri, ürünleri ve süreçleri sürekli arayan bir olgudur. Büyüyen organizasyonlarda ortaya çıkması daha kolaydır. Yenilikçi iş davranışı gelişerek dış çevreye bağlı davranışa dönüşen, psikolojik bir durumdur (Riaz vd., 2018, s. 9-11).

Bireysel yeniliği teşvik etmek çalışana pek çok fayda sağlayabilir. Yenilikçi iş davranışı, çalışanın hem kendisini daha iyi tanıyarak yetkinliklerini ve becerilerini geliştirmesine, hem de içsel bir ödül kazanmasına vesile olabilir. Bu durum, çalışanın öz kontrol mekanizmasını geliştirerek örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (Schular ve Jackson, 1987, s. 217).

Çalışanların bireysel yaratıcılığı ve yenilikçi çözümler uygulayan davranışlar sergilemesi, örgütsel yenilikçilik için kritik bir öneme sahiptir. Yenilikçi iş davranışını açıklarken, çalışanın değerlerini de incelemek gerekmektedir. Çalışanın değerleri, amaçlarını ve hedeflerini belirlerken bir yol gösterici niteliğindedir. Bu değerler, karar verme, aksiyon alma ve davranışlarını oluşturmada, çalışana kılavuzluk ederken, aynı zamanda yaptığı işe motive olmasını da sağlar (Purch ve Laguna, 2019, s. 9-13).

Yenilikçi iş davranışı üzerinde örgüt kültürünün, örgüt dinamiklerinin, ülke kültürlerinin göstereceği farklılıklar, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, sektörün regülasyon ve yasal kurallarının etkileri ve çevre faktörleri vb. etkilerin örgüte has göstereceği etkiler farklılaşabileceğinden yenilikçi iş davranışının sonuçları tüm bu faktörler dikkate alınarak inceleme yapılmalıdır.

2.5. Yenilikçi İş Davranışı Aşamaları

Kanter (1985)'e göre; yenilikçi iş davranışı süreci belirsizlikler içerir. Yeniliğin ortaya çıkması ve oluşması aslında nasıl sonuçlanacağı tahmin edilemeyen bir süreçtir. Kişinin tecrübeleri ile yenilikçi bir fikir oluşmuş olsa bile bu durum geçerlidir. Yenilikçi iş davranışı süreci aynı zamanda bilgi yoğun bir süreçtir. Yoğun bilgi üretimi kişinin zekasına, yaratıcılık kabiliyetine ve interaktif öğrenme yeteneğine dayanmaktadır. Yeni tecrübelerin öğrenme eğrisi yüksek olduğundan, bunlar hızlı adımlarla gerçekleşir. Öğrenilen bilgilerin diğerleri ile paylaşımı kritik bir noktadır. Bilgi ile diğer süreçlerin bağlantılarının kurulması gerekmektedir. Yenilikçilik daima farklı alternatifler ve aksiyonlar içerir. Yenilikçilik süreci çok nadiren sadece bir alana ait olmaktadır. Yenilikçi iş davranışı süreci disiplinler arası ve fonksiyonlar arasıdır. Zira özgün ve sıra dışı yenilikçi fikirler üretmek, çeşitlilik içermekte ve farklı disiplinler tarafından desteklenmektedir (akt. Kanter, 1988, s. 94). Yazında yenilikçi iş davranışı aşamaları temelde aynı gözüküyor olsada, bu aşamalar farklı araştırmacılar tarafında farklı biçimlerde ele alınmıştır.

Scott ve Bruce (1994)'e göre yenilikçi iş davranışı aşamaları;

- Yeni teknolojileri, prosedürleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırma
- Yeni fikir üretme
- Fikirleri tanıtmaya ve savunma

- Yeni fikirleri uygulamak için doğru kaynakları bulma
- Yeni fikirleri uygulamak için plan ve program geliştirme
- Fikri geliştirme aşamalarından oluşmaktadır (s. 581- 582).

De Jong ve Den Hartog (2010)'a göre yenilikçi iş davranışının aşamaları;

- Fikri keşfetme
- Fikri üretme
- Fikri savunma
- Fikri uygulama aşamalarından oluşmaktadır (s. 24).

Janssen (2000)'e göre yenilikçi iş davranışı;

- Uygulanabilir fikri üretme
- Fikri yaygınlaştırma, farkındalık oluşturma
- Fikri gerçekleştirme aşamalarından oluşmaktadır (287-302).

2.5.1. Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması Aşaması

De Jong ve Den Hartog (2007)' a göre yenilikçi iş davranışı aşamalarının başlaması için algılanan bir tehdit, fark edilen sorun ve performans boşluğu, gereksinim veya şans unsurunun olması gerekmektedir. Yenilik yapma ihtiyacı mevcut performans ile potansiyel performans arasındaki farkın algılanması ile başlamaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007, s. 44).

Drucker 1985'e göre, yenilikçi iş davranışı bir fikrin keşfedilmesi veya bir problemin ortaya çıkması ile başlar. Ortaya çıkan yeni problemler yenilikçi bakış açılarını ve farklı çözüm yöntemlerinin oluşmasını sağlar. Beklenmeyen başarı, pazar ve endüstri yapılarındaki değişiklikler, yaşanan demografik değişimler, yeni bilgi edinimi, yaşanan olaylara karşı verilmesi gereken tepkiler, alternatif süreç bakış açıları gibi faktörler sorun ve fırsatların farkına varılmasını sağlar (akt. Çapraz vd., 2014, s. 53). Sorun ve fırsatların farkına varılması fikrin oluşmasından önce fizibilite niteliğinde bir ön çalışmadır.

2.5.2. Fikir Oluşturma Aşaması

Fikrin oluşturulması aşaması kullanışlı, yeni ve değişik fikirlerin ortaya çıkması ve bir amaç etrafında toplanmasını kapsamaktadır. Yenilikçi fikirler oluşturularak işe ait

zorluklar ve problemler ile başa çıkmak hedeflenmektedir. Yoğun ve kaos içeren ortamlarda çalışanlar, iş taleplerine cevap verebilmek için yeni fikirler oluştururlar (Janssen, 2000, s. 288). Fikir oluşturma, işle ilgili farklı değişkenleri düşünerek alternatiflere odaklanmak ve sorunlara çözüm önerileri sunmak gibi mevcut kalıpların dışındakilerle ilgilidir. Bu aşama var olandan farklı düşünmeyi gerektirmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007, s. 26).

2.5.3. Fikir İçin Destek Yaratma Aşaması

Fikir oluşturulduktan hemen sonra sosyal ağlar içerisinde paylaşılmalı, farkındalık sağlanarak gelebilecek tepkilere karşı savunulmalı, alınan tepkiler ile zenginleştirilmelidir. Gerekirse bu aşamada fikri gerçekleştirmede yardımcı olacak sponsorlar bulunmalıdır. Fikri gerçekleştirme aşamasında öncelikli olarak fikrin bir prototipi oluşturulmalı bu prototip için geri bildirimler alınmalıdır (Janssen, 2000, s. 288).

Bireysel yenilikçilik düzeyi yüksek kişiler performans boşluklarını ve problemleri kolaylıkla tespit edebilirler fakat fikirler oluşturulduktan ve tartışıldıktan sonra yeni geliştirmeler eklenerek bir ortak karara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ortak karara müşteriler, liderler, çalışanlar, tedarikçiler vb. paydaşlar etki etmektedir. Bireysel yenilikçilik kendilerine destekçi ve sponsorlar aramaktadır. Ortak karar sonucu fikirlerin hayata geçirilmesi kolaylaşmaktadır. Yenilik, farklı alternatifler ve farklı çözüm yollarını iyileştirme amaçlı süreç içerisinde resim etmektir. Fikirlerin hayata geçirilmesi nispeten zor bir süreç olmakla birlikte amacın etrafında sonuç odaklı bir tutumla ancak başarılı olunabilir (De Jong ve Den Hartog, 2010, s. 24).

2.5.4. Fikri Gerçekleştirme Aşaması

Fikri gerçekleştirme aşaması, çalışanın ilk aşamada ürettiği fikir ile ilgili yönetici ve çalışma arkadaşlarını ikna ettikten sonra fikrin bir prototipini geliştirip pratiğe dökerek pazara sunması davranışını ifade etmektedir. Fikri gerçekleştirme uygulama odaklı bir yaklaşımı içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007, s. 43). Yenilikçi iş davranışının gerçekleştirilmesi diğerleri tarafından verilen desteğe bağlıdır. Fikir bireysel veya grup içerisinde üretilebilir fakat bu fikirler ancak diğerlerinden gelen uygulama isteği ve destek ile uygulanabilir. Özetle, fikirlerin keşfedilerek problemin tanımlanması ile yenilikçi iş davranışı süreci başlamaktadır. Yenilikçi fikirler farklı paydaşlar tarafından gelebileceği

gibi, farklı sosyal ağlar, teknoloji araştırmaları, kıyaslamalar aracılığı ile de oluşabilmektedir. Yenilikçi iş davranışının ekibe, şirkete veya topluma fayda sağlaması elzemdir. Fikirler geliştirildikten sonra tüm yönleri ile değerlendirilmesi için yayma aşamasına geçilir ve kabul gören fikir hayata geçirilir.



3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Liderlik kavramı üzerine literatür de farklı bilim dallarınca farklı tanımlar yapılmaktadır. Farklı bilim dallarınca ele alınması liderlik kavramına verilen önemin bir göstergesidir.

Bir grup insanın amaçlarını gerçekleştirmek için takipçisi olduğu, onun isteği doğrultusunda emir ve talimatlarını gerçekleştirdiği kişi liderdir. Liderlik süreci bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi sürecinden oluşmaktadır. Bir kişinin kendisini izleyen bir insan grubu varsa o kişi liderdir. Liderliğin var olması için resmi bir yetki verilmesi ve formal bir organizasyonun olması şart değildir. Liderlik kavramında üzerinde önemle durulması gereken konu liderliğin sadece üst yönetime ve yöneticilere ait olmadığıdır. Liderlik süreci değişik her kademede farklı boyut ve yapılarda hatta kademeye bağlı olmadan da ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2014, s. 668-672). Liderlik, vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir (Baltaş, 2003, s. 109).

Hızla değişen dünyada liderlik anlayışında da değişimler olmuş yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Fakat bu dönemde diğer dönemlerden farklı olmamış ve kendisinden bir önceki dönemin bir uzantısı şeklinde gerçekleşmiştir. Modern yaklaşımlardan en dikkat çekicilerinden biri dönüşümcü liderliktir.

Bu bölümde son dönemde işletmelerin ihtiyacı olan “dönüşümcü liderlik” kavramı üzerinde durulmuştur. Kavrama ait teorik çerçeve incelenerek dönüşümcü liderliğin boyutları detaylandırılmıştır.

3.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımı

İlk olarak Burns (1978) Liderlik kitabında, dönüşümcü liderliği ortaya koyarak örgütsel psikolojiye kazandırmış ve kişilerin daha fazlasını yapmasını için izleyicilerini motive ederken eş zamanlı olarak moral veren ve takipçilerinin en üst seviyede avantaja ulaşmasını sağlayan lider olarak tanımlamıştır. Burns’e göre dönüşümcü lider değişimin ustasıdır (s. 1). Bass (1985), dönüşümcü liderlik boyutlarını geliştirerek modelini oluşturmuştur. Dönüşümcü liderlik örgütte ani bir değişim gerektiğinde değişimi gerçekleştirmek için harekete geçer. Dönüşümcü liderlik geleneksel liderlik anlayışının getirmiş olduğu kontrol mekanizmasının tersine, öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir etki yapar.

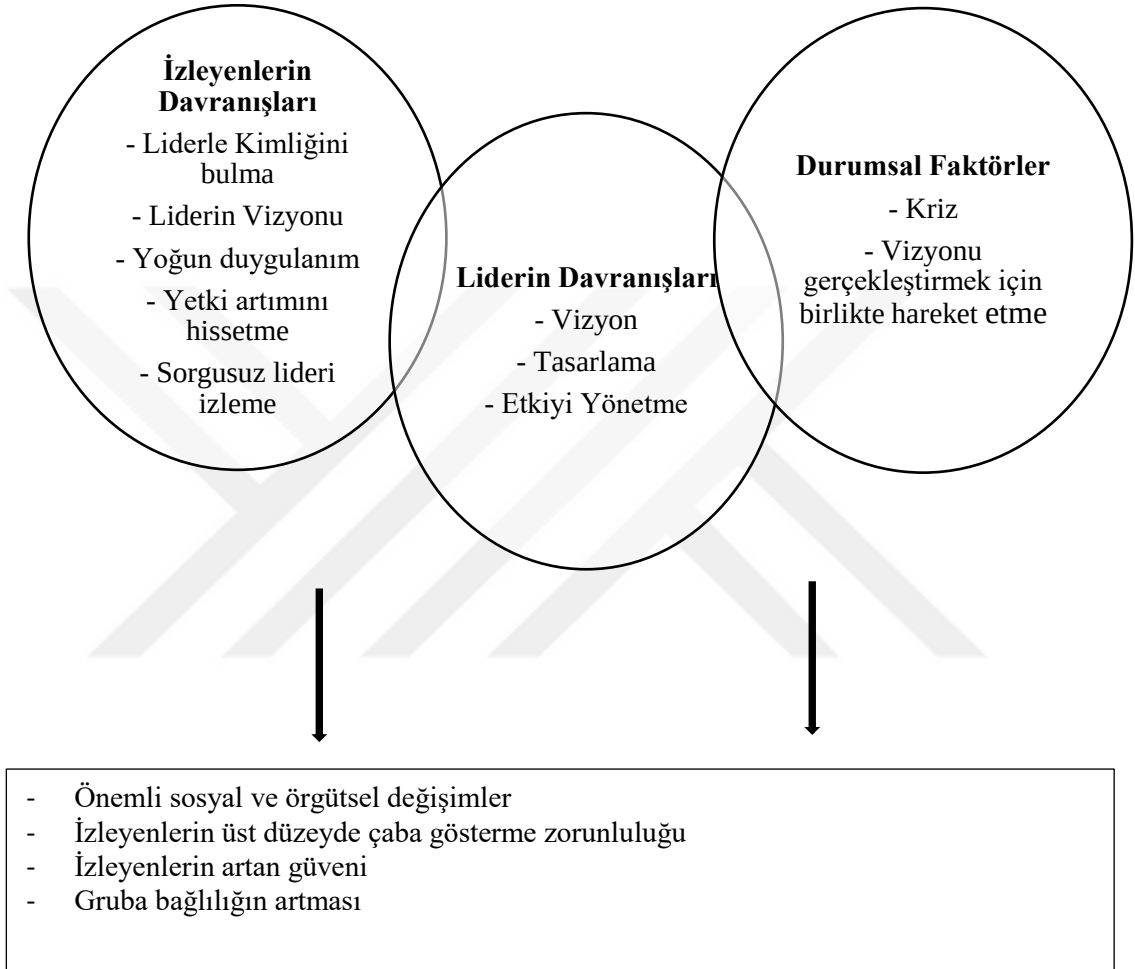
Dönüşümcü lider astlarının kararlara katılımını teşvik eder, sadakat ve bağılılıklarını artırır, performanslarını iyileştirmek için elinden geleni yapar. Çalışanlarının yüksek derecede gelişmesini sağlar. Dönüşümcü lider direnç göstermek yerine demokratik bir ortam sunar, katılımı artırır, doğruluk ve düşüncelilik etrafında örnek olur. Astlarından gelebilecek olan direnci azaltarak onların gelişimine kendisini adar. Liderler dönüşümcü bir yaklaşım ile daha fazlasını yaparken astlarının beklentilerini iyi anlar ve davranışlarını bu yönde sergiler. Dönüşümcü lider astlarının hataları karşısında yapıcı geri bildirim verir ve onlardan geri bildirim alır. İş ilişkilerinde iş ile ilgili olsun veya olmasın, ilişkileri daha üst seviyelere çıkarır. Örgüt hedefleri doğrultusunda takipçilerinin bireysel hedeflerinden sıyrılarak örgüt hedefleri için çaba harcamalarını sağlarken kendi çıkarlarını aşmalarını teşvik eder. Takipçilerinin farkındalık düzeylerini yükseltir (s. 27-33).

Leithwood'a göre (1992) dönüşümcü liderlik insanların vizyon ve misyonunun belirlenmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ve ulaşmak istenilen amaç için sistemlerin tekrar oluşturulmasıdır. Dönüşümcü liderlik karşılıklı teşvik etmeye dayanmaktadır ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı aynı zamanda liderin manevi aracı olarak görüldüğü bir ilişki biçimidir (akt. Erarslan, 2006, s. 4). Dönüşümcü lider, değişimin öncüsüdür ve örgütünü, değişik süreç, kültür, vizyon ve yüksek performans ışığında yönetmektedir (Baltaş, 2003, s. 80-81).

Liderlerin görevlerinin başında izleyicilerini motive etmek gelir. Liderlerin başarısını örgüt hedeflerine odaklanmış, motive olmuş çalışanlar gösterir. Vizyon yaratan, izleyicilerinin isteklerine önem veren hedeflerine ulaşmada yol gösteren dönüşümcü liderler ile takipçileri arasındaki ilişki ödül vermekten çok duygusal bir ilişkiye dayanır. Kurulan duygusal ilişki içsel motivasyonu doğurur. Dönüşümcü liderlerin sorumluluk ve inisiyatif vermesi, çalışanlarını takdir etmesi vb. uygulamalar motivasyonu sağlar. Dönüşümcü liderler örgüt içi değişim ve çalışan motivasyonu hususlarında farklılık yaratırlar. (Batmaz ve Gürer, 2016, s. 479). Dönüşümcü lider çevresel duruma göre tepki oluşturmaın ötesine geçerek yeni bir çevre oluşturmaya katkı sağlar. Dönüşümcü liderlik görev ve görevlerinin sonuçlarının takipçilerine cazip hale getirebilme yeteneğidir (Bass ve Avolio, 1994, s. 49). Örgütlerde değişim ve dinamik olma hedeflerine ulaşmak istendiğinde yeni iş yapış tarzları verimlilik artış beklentileri, zorunlu hedefler, istikrar gibi beklentilere çalışanlar tarafından ilk boyutta direnç gösterilmektedir. Dönüşümcü lider diğer liderlere göre bu direnci hızlıca yıkarak çalışanların uyum sürelerini kısaltır ve

örgütün yeni hedefleri etrafında takipçilerini birleştirerek yeni kurum kültürünü adapte eder (Conger, 1999, s. 43).

Hellriegel, Slocum ve Woodman (1995) dönüşümcü liderliğe ait kavramsal çerçeveyi Şekil 2’ deki gibi sunmaktadır;



Şekil 2: Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Kavramsal Çerçeve (Herriegel, Slocum, Woodman, 1995 akt; Erçetin, 2000, s.61).

Dönüşümcü liderlik izleyenlerin davranışları, liderin davranışları ve çeşitli durumsal faktörlerin etkisi ile ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, lideri doğal olarak kabul edip duygularını yoğunlaştırarak motive olmaktadır. Lider ise çizdiği vizyonu izleyicilere indirgeyerek örgütün dönüşümüne katkı sağlamaktadır.

Dönüşümcü lider örgütsel beklentilerin dışında idealleştirilmiş etki, ikna ederek güdüleme, bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarma özelliklerine sahiptir. Lider

kendisi ve örgüt için önemli olan değer ve inançlar hakkında konuşmaktadır, vermiş olduğu kararlarda etik ilkeleri ve ahlaki olguları dikkate alır, astlarının kendisi ile çalışmasından gurur duymasını sağlar, grubun yararlarını kendi çıkarlarından üstte tutar, izleyicilerinin kendisine saygı duymasını sağlar. Lider izleyicilerine moral vermektedir, izleyicilerinin vizyonlarını gerçekleştirmeleri için kararlılıkla cesaretlendirir. Dönüşümcü lider bireysel destek sağlarken aynı zamanda yenilikçidir (Karip, 1998, s. 447-450). Dönüşümcü liderlik izleyicilerinin özerkliliğini destekleme, yeterlilik algısını güçlendirme ve işyerindeki diğerleri ile ilişki kurma ihtiyacı olan temel üç psikolojik ihtiyaca hitap etmektedir (Jensen ve Bro, 2017, s. 10). Dönüşümcü lider çalışanlarını motive ederken ilham vererek pozitif davranış sergilemesini sağlar. Psikolojik güçlendirme ise dönüşümcü liderlik ile çalışanların elde ettiği sonuçlar arasında aracılık etkisine sahiptir (Bass, 1999, s. 31).

Dönüşümcü liderlik izleyicilerinin değişim isteğini en iyi şekilde anlayan ve bu isteği en yüksek düzeye çıkarmak için onların duygusal ihtiyaçlarında karşılamaya yönelik harekete geçme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2012, s. 144). Dönüşümcü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayarak onların eski problemlerine yeni yollarla bakmalarını sağlayarak yenilik ve değişim sağlama konusunda diğer liderlik türlerinden ayırt edilmektedirler. Dönüşümcü liderler takipçilerinin yalnızca lidere inanmalarını sağlamakla kalmayıp kurum içinde daha iyi bir gelecek hayal etmek ve oluşturmak için takipçilerinin potansiyellerine inandırarak örgüt vizyonunda, kültüründe değişim yaratmaktadırlar (Daft, 2000, s. 143).

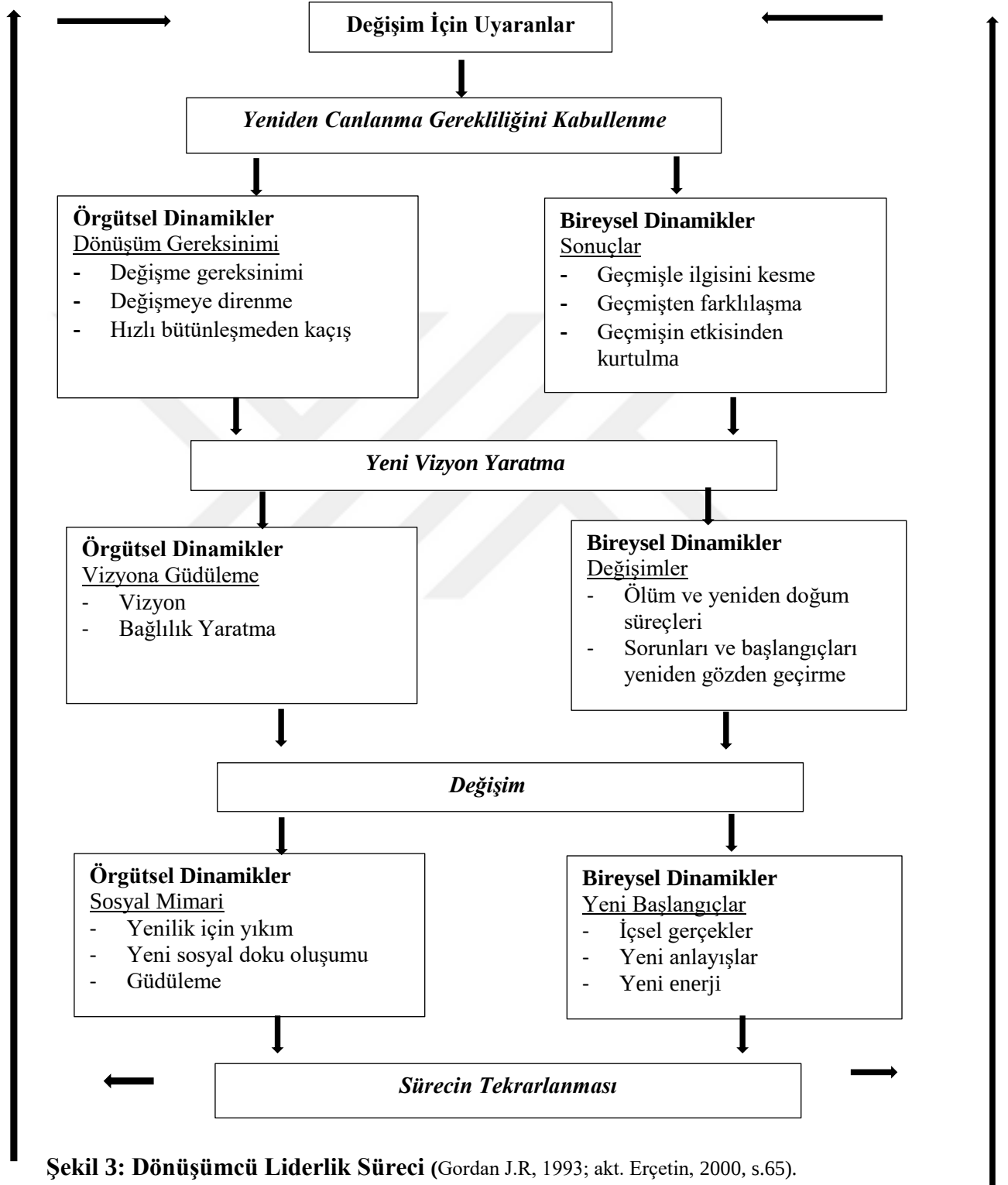
Judge ve Piccolo (2004)'e göre örgütlerin işleyişinde veya grup üyelerinin davranışlarında dönüşüm gerçekleştiren liderlik uygulamasının dört ayrı davranış tipi vardır. Bunlar;

- Liderin iş yapma tarzında yüksek etik değerlere sahip olması ve standartlar koyması sonucu takipçilerinin nezdinde kazandığı saygı sonrası grup üyelerinin kendisine olan bağlılıklarının yüksek olması
- Liderin vurguladığı vizyonun takipçilerinde yarattığı yüksek kendisini izleme arzusu ve lidere olan güven seviyesinin artması, liderden ilham alma isteği ve duygusal olarak motive olma

- Lider farklı bakış açıları getirerek mevcut durumu değiştirmek istemesi, yenilikçi fikirler öne sürerek çalışanlarının entelektüel yönlerine hitap etmesi ve onların davranışlarını bu yönde değiştirmesi
- Grup üyelerinin gelişmesi için onlara koç'luk yapması, onların gelişimine katkıda bulunmak için ilgi ve gayret göstermesi (akt. Koçel, 2014, s. 696).

Dönüşümcü liderliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Bass, 1985, s. 33). Karizma liderlerin başarılarında öne çıkan bir özelliktir. Dönüşümcü lider aynı zamanda misyon ve hedeflerin astları tarafından kabullenilmesini sağlar. Takımının fayda sağlayacağı işlere yönelerek astlarının ilgisini artırır. Grubun çıkarları liderin çıkarlarının önüne geçmektedir. Dönüşümcü lider astlarının duygusal ihtiyaçlarını da anlar ve entelektüel olarak onları desteklemektedir. Para vb. cezalar koymak yerine astlarını ödül ile motive eder. Dönüşümcü lider farkındalık oluşturarak astlarına ilham verir. Dönüşümcü lider çalışanlarını geliştirmek için onlara mentorluk yapar, zorlu ve eski problemlerin çözümü için yeni yollar gösterir ve problemlerin çözümünü kolaylaştırır. Dönüşümcü lider organizasyonda çalışan her seviyedekilerle yüz yüze iletişim kurar ve şirketin performansını arttırmaya yönelik sistem geliştirir. Kurmuş olduğu sistem personelin faydasına, tatminini arttırmaya yönelik olması sebebi ile diğerlerinden farklıdır (Bass, 1990, s. 25-28).

Dönüşümcü liderliğin aşamaları ve davranışsal öğeleri Şekil 3’de gösterilmiştir;



Şekil 3: Dönüşümcü Liderlik Süreci (Gordan J.R, 1993; akt. Erçetin, 2000, s.65).

Değişim, tekrarlanan ve süreç gerektiren bir olgudur. Dönüşümcü liderin önderliğinde değişimin gerçekleşebilmesi için çeşitli uyaranlar bulunmalıdır. Bu uyaranların etkisi ile yeniden canlanmak gerektiğinin bireysel ve örgütsel düzeyde içselleştirilerek kabul edilmesi gerekmektedir. Bu kabul edilebilir var olanı ve alışlagelmişini değiştirdiği için, içinde zorluklar barındıran bir süreçtir. Dönüşümcü lider, tüm bu zorlukları aşarak yeni bir vizyon yaratır. Vizyonun etrafında izleyicilerin birleşmesi ile değişim süreci başlar. Değişimin tam anlamıyla gerçekleşmesi için kimi zaman yıkmak ve yeni bir sosyal doku oluşturmak gereklidir.

3.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin karizmatik etki, entelektüel teşvik, ilham verme ve bireysel ilgi boyutları bulunmaktadır. Entelektüel teşvik boyutu literatürde “zihinsel teşvik” boyutu olarak da adlandırılmaktadır.

3.2.1. Karizmatik Etki Boyutu

TDK’ya göre karizma, “etkileyicilik” olarak tanımlanmakta ve Eski Yunanca dilinden günümüze gelmiştir. Karizma kavramı ile ilgili incelemeler Max Weber’in açıklamış olduğu karizma tanımının üstüne kurulmuştur. Weber karizmatik liderlik konusunda bir merak uyandırmış ve liderin karizması sayesinde olumlu sonuçlar elde ettiğine vurgu yapmıştır. Weber karizmayı ilahi doğuştan getirilmiş bir armağan olarak belirtir ve kriz zamanlarında karizmatik liderliğin ortaya çıktığını ifade eder. Sadece karizma ise istikrarsız bir güçtür. Karizmatik lider gücünü takipçilerinin kendisinin olağanüstü farklı özelliklere sahip olma algısından kaynaklandığını açıklar (Conger, 1999, s. 152).

Liderlik açısından karizmanın ele alınmasında işletme yönetimi kuramlarından biri olan “sistem yaklaşımı” etkili olmuştur. Bunun sebebi sistem yaklaşımı ile değişen çevre koşullarına örgütlerin uyum sağlayabilmesi için açık sistemler olarak ele alınması gerekliliğidir. Açık sistemde liderler daha geniş kitlelere hitap ederek liderlik davranışına önem verirler. 1980’li yıllardan sonra ilgi odağı haline gelmiş karizma 1990’lı yıllarla birlikte dönüşümcü liderliğin bir unsuru olarak ele alınmış ve dönüşümcü liderliğe geçiş yapmıştır (Kılınç, 1996, s. 68).

Karizma liderlik kuramlarında ele alındığında ilk akla milletlerin yaşamında önemli değişimler sağlamış ünlü devlet adamları, komutanlar, sporcular veya bilim ve sanat insanları gelmektedir. Hangi tür liderlik yaklaşımı ele alınırsa alınsın, hepsinde, liderlerin takipçilerini etkilemesi ve yönlendirmesi hususunda karizmatik özellikleri ön planda olacaktır. Karizma kavramı liderin başarısı, lider olmasının nedeni olarak sosyal ve siyasal bilimlerde çokça araştırılmaktadır (Koçel, 2014, s. 697).

Karizma, izleyicilerin misyon ve vizyonu hissetmelerini sağlar, güç ve saygı kazandırır. Karizma gücü ve etkililiği temsil eder. Çalışanlar liderlerinin karizmalarından etkilenir ve liderlerine güven duyarlar. Liderler karizmaları sayesinde çalışanlarının gönülleri kazanarak onlara doğal olarak amaçlarını gerçekleştirmek için ekstra efor sarf etmelerini sağlar (Bass, 1990, s. 21). Bu yetenek izleyicilerine istenilen davranış sergilemesi için motive eden ve onlara ilham veren dönüşümcü liderlik niteliklerinden biridir. Dönüşümcü liderlik süreklilik arz ederken takipçilerini açık bir şekilde etkilemektedir. Liderlerin işlerini doğru yapmaları onlara olan güveni ve inancı arttırmaktadır. Lider rol – model olduğunda izleyicileri liderlerinin davranışlarını içselleştirerek peşinden gider. Tam tersi durumlarda yani lidere güven eksikliği varsa örgütlerde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalınabilir. Onurlu, takdir edilen, davranışları örnek alınan liderler taklit edilirler, takipçilerine model rol sunarlar, ahlaki davranışlar göstererek doğru hareket ederler. (Gül ve Şahin, 2011, s. 242). Dönüşümcü liderin karizması lideri etkin yapan özelliklerden biridir. İzleyiciler liderin karizmasından etkilenecek enerjilerini köklü değişimler için kullanarak harekete geçerler, liderlerinin sözünü dinleyerek sürekli takip ederler (Özalp ve Öcal, 2000, s.213). Karizma büyük ölçüde görünümde ortaya çıkan bir unsur olsa da bazı araştırmacılar farklı davranış kalıplarının oluşturduğu dönüşümcü liderin özelliklerini incelemektedirler (Conger, 1999, s. 152).

Her karizmatik lider bir dönüşümcü lider değildir fakat her dönüşümcü liderin özelliklerinden birisi karizmatik olmasıdır. Dönüşümcü lider olarak adlandırılması için sadece karizmatik liderlik özelliği yeterli değildir. Karizmatik liderliğin karanlık yönünde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik daha yaygın ve grubun hedeflerini ön planda tutarak bu karanlık yönün negatif etkisini azaltmaktadır (Bass ve Riggro, 2006, s. 5).

Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin içerdiği özelliklere göre farklılıklar gözlemlenmektedir. Bazı araştırmalarda dönüşümcü liderlik ve

karizmatik liderlik arasında bir ayrıma gidilmiş bazıları ise eş anlamlar yüklemiştir. Araştırmaların çoğunluğunda dönüşümcü liderliğin karizmatik liderliği kapsadığı yaygın olarak işlenmiştir. Dönüşümcü liderlik üzerine ilk kuramsal tartışmaları başlatan Bass, karizmatik liderliği dönüşümcü liderlik üzerinde değerlendirmiştir. Bu tezinde dönüşümcü liderlik süreci için karizmanın gerekli ama sadece tek başına yeterli olmamasını göstermiştir (Erçetin, 2000, s. 59).

İzleyicileri liderin kendisi için harekete geçiren bir güç olarak karizma bir grubun algılarının;

- Liderin davranışları ve özellikleri tarafından
- Liderin bulunduğu durum ve koşullar tarafından
- İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesi sonucu oluşmaktadır (Kılınç, 1996, s.70).

Kriz ve beklenmedik koşullarda bir kurtarıcı olarak ortaya çıkan karizmanın olumlu yönleri araştırmalarda vurgulanmasının aksine tarih boyunca korkutucu bir karanlık yanının da olduğu bilinmektedir (Conger, 1999, s. 149). Karizmatik liderler güçlü bir güven ve sadakat ortamı yaratırlar. Karizmaları sayesinde takipçilerine amaçladıkları davranışları kolayca yaptırabilirler. Karizma liderin işini kolaylaştıran önemli özelliklerden biridir. Lider karizması sayesinde örgütte ki değişimi başarılı bir şekilde yöneterek izleyicilerini kendi etrafında toplayabilir. Karizma sahibi liderlere izleyicileri olumlu nitelikler atfeder.

3.2.2. Entelektüel Teşvik Boyutu

Dönüşümcü lider, takipçilerinin zeka, mantık ve dikkatli sorun çözme yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur (İraz ve Şimşek, 2004, s. 111). Entelektüel uyarım boyutu dönüşümcü liderin zeka ve akılcılık ile eski, çözümlenmesi zor olan problemlere yeni alternatif ve yeni çözüm yolları sunmasını temsil eder. Bu boyutta lider aynı zamanda takipçilerinin problem çözme yeteneklerini geliştirir ve iyileştirir. Takipçiler yap pozun parçalarını toplayarak adeta bir bütünü oluşturur. Problem çözme yeteneğini arttırmada problem üzerinde farkındalık oluşturmak da önemlidir. Farkındalık oluşturulduktan sonra karşılaşılan sorunların kavramsallaştırılması ve kavranması gerekmektedir. Harekete geçerken duygusal motive edicilerin yanında mantıklı ve ikna ediciliği teşvik eder.

Örgütlerde problem çözümünde mevcut örgütün güçlü yanları, zayıf yanları, rekabet avantajları ve fırsatlarını da birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Karmaşık organizasyonlarda problemleri çözmek liderlik becerisi gerektirirken daha yalın organizasyonlarda liderlik becerisini daha az kullanmak gerekebilmektedir. Takipçiler entelektüel teşvik ile ilham almakta ve motive olmaktadır (Bass, 1985, s. 37). Özetle entelektüel teşvik, takipçilerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, yeni bakış açıları ile problemleri ele alabilmelerini sağlamak için etkileyebilme sürecidir (Erçetin, 2000, s. 58).

Dönüşümcü liderler çalışanlarını problem çözümünde kararlara katılım, fikir üretme ve uygulama konusunda cesaretlendirir ve aksiyon alabilmeleri için teşvik eder. Problemin çözümünde takipçiler hata yapsa bile bu hataları sahiplenirler ve eleştirisel bir yaklaşım sergilemezler. Özetle çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı olmalarına ortam hazırlar (Bass ve Avolia, 1994, s. 55).

Entelektüel teşvik problemleri farklı açılardan değerlendirmeyi kapsamaktadır. Dönüşümcü lider takipçilerinin problemi çözerken dikkatinin dağılmasını engeller. Entelektüel teşvik ile lider takipçilerini öğrenme üzerine motive eder ve öğrenmeyi teşvik eder. Takipçilerinin öğrendiklerini diğer grup üyeleri ile de paylaşımlarını sağlar (Berson vd., 2006, s. 581).

Günümüzde örgütlerde öne çıkan en önemli yetkinliklerden biri öğrenme çevikliğidir. Hızla değişen dünyada değişimlere adapte olabilmek için öğrenme çevikliği yetkinliğine sahip olmak gerekmektedir. Farklılıkları öğrenmek ve öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmiş kişiler karşılaştıkları problemlere pratik ve kolay çözümler bulabilmektedirler. Kuşkusuz öğrenmeyi teşvik eden bir lider önderliğinde kişi kendisini bu yönde daha fazla motive edecektir. Problemlerin her zaman farklı yollardan da çözümleri mevcuttur. Önemli olan problemlere farklı perspektiflerden bakabilmek ve tek bir noktada sabit kalmamaktır. Bunu başaran bireyler hem kendi çalışma hayatlarına hem örgütlerine hem de ülkelerine fayda yaratmaktadırlar.

3.2.3. İlham Verici Motivasyon Boyutu

İlham verici motivasyon geleceğin ulaşılabilir ve iyimser resmini ifade etmektedir. Lider vizyonu çerçevesinde yüksek beklentiler ışığında çalışanlarının eforlarına odaklanır ve

basit bir dille çalışanları ile iletişim kurmaktadır. Çalışanlarının rahat bir şekilde kendilerini ifade etmesini sağlayarak onların fikirlerini alır. Takipçiler gönüllü olarak liderin vizyonu çerçevesinde efor harcar. Lider takipçilerinin hayal güçlerini geliştirmeyi teşvik eder (Coad ve Berry, 1988, s. 166). Dönüşümcü liderlik ilham verme davranışını içerir. Lider ilham verici bir vizyon sunarak takipçilerinin istenilen davranışı gönüllü olarak sergilemelerini teşvik eder. Örgütün vizyonunu bireye indirerek bireylerin vizyonu içselleştirmesini sağlar. Tüm bunları etkin iletişim yeteneği ile yapmaktadır (Gül ve Şahin, 2011, s. 246).

Dönüşümcü liderler ilham verirken;

- Örgütün kuruluş misyonu, hedefleri, değerleri ve inançları etrafında örgüt için pozitif bir kültür oluşturmak, örgütün kuruluş amaçlarını ve inançlarını hayata geçirmek için önemli yapı taşı oluşturur. Şirketler sadece kar ve verimlilik elde etmeyi hedeflemez, aynı zamanda daha geniş kitlelere toplumsal fayda yaratmayı hedefler. Bu zorlu görevi gerçekleştirmek hiç de kolay değildir. Takipçiler bu zor görevleri yerine getirirken liderlerinden ilham almaktadır.
- Lider yapmış olduğu açıklamalarda örgütün kuruluş amaçlarını, değerlerini, hedeflerini anlatırken örgütün ve toplumdan gelen gerçek hikayelere yer verir.
- Örgütün misyonunu tanımlar, misyonun arkasındaki inançları açıklar, örgütün başarılı olması için gerekli kilit noktalara vurgu yapar, örgütün başarılı olması için gereklilikleri ortaya koyar.
- Konuşmasında metafor kullanır, mesajını basit ve odaklı bir şekilde tekrarlar.
- Şirketin hitap ettiği kitle ile iletişim kurarken belirli teknikler kullanır, kendisine ses tonu, hitabet şekli ve ilgi çekmek hususunda yardımcı olabilecek antrenörler bulundurulur.
- Konuşurken kendi duygularının ortaya çıkmasına izin verir. Gerçekten örgütü için hissettiği heyecanı karşısındakilere açıkça belirtir, zihninde herhangi bir risk bulunduruyorsa bunu da dinleyicileri ile paylaşmaktan kaçınmaz (Conger, 1991, s. 43).

Hızlı değişen, esnek ve belirsiz ortamlarda lider çalışanların nasıl örgüt amaçlarını paylaşacaklarını ve örgüt için çaba harcayacaklarını belirler. Lider önemli amaçları basit bir dil ile aktarır. İletişimden yüksek bir beklenti vardır ve çalışanların efor sarf

edebilmeleri için aktarmak istediklerini semboller aracılığı ile de aktarır (Bass, 1990, s. 31).

Örgütler başarı için örgüt kültürünü değiştirmeye ihtiyaç duyarlar. Örgüt kültürü değişirken lider vizyonu gerçekleştirmek için gerekli olan davranış ve eylemleri açık ve yapıcı bir iletişim dili ile takipçilerine aktarır. Aktarımlarında danışman tipi bir liderlik özelliği sergileyerek rol model olur. Yeni kültür oluştururken prosedürlerin, yapıların ve pratiklerin değişmeye ihtiyacı vardır ve bu yapıların oluşması, benimsenmesi geniş bir iletişim dili ile mümkündür. Lider tüm süreçlerde takipçilerini anlayarak takım ruhu oluşturur. Örgüt kültürü etrafında coşku yaratır (Bass ve Avolio, 1993, s. 113-117).

İlham veren liderden beklenen davranış tarzı şu şekilde özetlenmektedir;

- Gelecek ile ilgili ulaşılabilir ve talep edici bir vizyon çizer.
- Takipçilerini ulaşılması zor hedefler doğrultusunda teşvik eder.
- Takipçilerinin kendilerini geliştirmesi için yol gösterir.
- Pozitif, coşkulu ve yapıcı konuşması ile ilham kaynağı olur.
- Cesaretlendirir, birlikte çalışma ve motivasyonu artırır (Şirin, 2008, s. 68-69).

Lider'in örgütün vizyon ve misyonunu takipçilerine en iyi şekilde aktararak örgütün amaçları etrafında tüm takipçilerini birleştirmesi gerekmektedir. Takipçilerine ilham vererek onları motive eder, yaptıkları işin büyük resimdeki etkisini etkili iletişim dili ile anlatır.

3.2.4. Bireysel İlgî Boyutu

Bireysel ilgi liderin tüm takipçilerinin ayrı bir birey olduğunun farkında olarak bireysel olarak takipçilerine özen gösterdiğini, bireysel olarak koçluk yaptığını ve tavsiye verdiğini ifade etmektedir (Bass, 1990, s. 21). Lider, takipçilerinin her birine ayrı bir güven ve saygı duyarak rol model olur (Avolio, 1991, akt. Coad ve Berry, 1998, s. 166). Dönüşümcü lider izleyicilerinin bireysel eğitim ve gelişim imkanlarına özel önem gösterir. Takipçilerine bireysel olarak önem vererek yol gösterir. Takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarını da doğru anlayarak onları motive eder (Pounder, 2003, s. 2-5). Takipçilerine bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmek için destek olma ve özendirme sürecidir (Erçetin, 2000, s. 59).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin özsaygı, öz-yeterlilik ve özgüvenlerini olumlu yönde arttırmaktadır. Dönüşümcü lider takipçisi ile arasındaki güçlü bağa güvenir ve takipçilerinin değerlerini dönüştürmenin yollarını arar. Takipçilerini bireysel olarak da güçlendirerek yenilikçi davranış sergilemelerini sağlar (Sağanak vd., 2015, s. 151-156). Dönüşümcü liderler çalışma arkadaşları ve takipçilerinin psikoloji ve davranışları ile ilgilenirler. Bireylerin psikolojik ve bilişsel düzeyleri dönüşümcü liderin örgütün inanç, değer ve varsayımlarını aktarırken kullandığı dile etki eder. Lider mesajını kuvvetli bir iletişim dili ile verebilmek için gerekli sosyal statüleri yaratır (Brown, 1994, s. 2). Örgüt, farklı kişilik özellikleri, farklı yetkinlikleri, farklı motivasyon kaynakları ve farklı beklentileri olan bireylerden oluşmaktadır. Lider bu bireysel farklılıkları en iyi şekilde analiz ederek kişilerin hangi motivasyon araçları ile motive olduklarını anlar ve her takipçisine biricik olduğunu hissettirir.

Dönüşümcü lider, izleyicilerine yardım ederek potansiyellerinin ortaya çıkmasını sağlar ve kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam sunar. Dönüşümcü lider değişimi tetikleyerek, yeniliği başlatır. Tüm bunları gerçekleştirirken izleyicileri dönüşümcü liderin birleştirmiş olduğu vizyon etrafında toplanarak liderlerinden motive olur. Bu bölümde dönüşümcü liderlik tanımı, süreci ve boyutlarına yer verilerek, dönüşümcü liderliğin gerekliliği vurgulanmıştır.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Hızla değişen ve küreselleşen dünyamızda çalışanlar alternatif iş olanaklarından eskiye göre daha hızlı haberdar olmakta teknolojik gelişmeler ile birlikte iş başvuru sürelerinin kısalması, örgütlerin iş olanaklarını sosyal ağlar üzerinden yayımlanması ile ilgi çekici bir hale gelmesi ve çalışma yaşamındaki kuşak farklılıkları da dikkate alındığında örgütler işten ayrılış oranlarını belirli bir seviyede tutmak için yoğun çaba harcamaktadırlar.

Örgütlerin başarı faktörlerinden biri de kalifiye personele sahip olmasıdır. Kalifiye personeli bulmak ve kültüre adapte etmek sonrası elde tutabilmek de zor bir süreçtir. Liderler çalışanlarının işten ayrılma niyetini düşürmek ve örgüte bağlılıklarını arttırarak onları motive etmek için yeni modeller keşfetmektedir. Kurumların verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için çalışanlarının verimli ve üretken bir şekilde uzun süreli istihdam edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar işlerinden sadece ücret ve maaş sebebi ile ayrılma niyetinde bulunmazlar. İşten ayrılma niyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle yeni neslin çalışma yaşamında varlığının artması ile işten ayrılma oranları da artmaktadır.

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin yol açabileceği sonuçlar ve önemi üzerinde durulmuştur.

4.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılmak üzere birtakım planlar yapmasıdır. Çalışan işten ayrılma düşüncesinde olur ve işten ayrılma niyeti çalışanın düşüncesi ve mevcut işinden istifası arasındaki geçen süreyi kapsar (Fong ve Mahfar, 2013, s. 35). Gaertner (1999) işten ayrılma niyetini bireyin kendi isteği ile örgütten çıkma eğilimi olarak tanımlar. Rusbelt vd. (1988) ise işten ayrılma niyetini çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları sonucunda gösterdikleri olumsuz ve aktif bir eylem olarak tanımlamaktadırlar (akt. Kitapçı vd., 2013, s. 53).

Çalışan işinden belli sebepler ile memnuniyet duymadığında işten ayrılmaya karar verme ile süreç başlamakta, sürecin ikinci aşamasında işten ayrılmayı düşünerek iş aramakta ve

işten ayrılması için gerekli koşulları araştırmaktadır. Mevcut koşullar oluştuğunda sahip olduğu iş olanakları ile bir karşılaştırma yapmakta ve işi bırakma eylemi gerçekleştirmekte veya düşüncesinden vazgeçmektedir. İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında etkisi bulunan aracı değişkenler gözlemlenmektedir. Aracı değişkenlerin şiddeti işten ayrılma düşüncesini tetiklemekte ve yine şiddete göre düşünce davranışa dönüşebilmektedir (Mobley, 1977, s. 238). İşten ayrılma niyetinin sonucu çalışanın işten ayrılması olarak değerlendirilmektedir. İşten ayrılma niyeti gönüllü ve gönülsüz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma çalışanın kendi istemi dışında örgütün belirtmesi ile işine son verileceğini öğrenmesidir. Gönüllü işten ayrılma ise örgütün istemi dışında kişinin kendi istemi ile ayrılmayı düşünmesidir (Mobley, 1982, s. 112). Gönüllü işten ayrılma ilk kez March ve Simon tarafından 1958 yılında kişinin arzusu dahilinde gelişen bir olay olarak tanımlanmıştır (Mitchell vd., 2001, s. 1102). Gönüllü işten ayrılma çalışanın iş tatminsizliği ve işten ayrılması arasında geçen psikolojik bir süreçtir. Çalışan farklı iş fırsatlarını araştırdığında diğer iş fırsatlarının getireceği avantajlar mevcut örgütündeki avantajlardan daha az ise şirketinde kalma davranışı sergiler. İşten ayrılma niyetine sahip çalışan mevcut işinde çalışmaya devam ederken iş arayabilir farklı cazip iş fırsatları ile karşılaşabilir fakat mevcut iş ortamı, iş yeri çevresine bağlılığı ve bireysel değerlerini düşündüğünde işten ayrılmaktan vazgeçebilmektedir. İşten ayrılma niyeti aslında karar süreci ile yakından ilgilidir ve çalışanın işe verdiği tepki sonucunda oluşmaktadır (Lee ve Mitchell, 1994, s. 69).

İşten ayrılma niyeti örgüt politikaları, iş gücü piyasası şartları ve çalışan algıları gibi faktörlerden kaynaklanabilir. İşten ayrılma niyeti karmaşık ve farklı sebeplerden de oluşabilir. Yöneticiler işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışından daha tehlikeli olduğuna inanırlar (Gaertner ve Nollen, 1992, s. 448). İşten ayrılma niyetini iş yeri koşulları, kararlara katılım, çalışanın desteklenmesi, iş tatmini, işyeri güvenliği, organizasyon yapısı ve işyeri konforu gibi faktörler etkilemektedir (Fong ve Mahfar, 2013, s. 33-34).

İşten ayrılma niyeti işi sonlandırmak demek değildir. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasında önemli ve pozitif bir ilişki olmasına rağmen farklı alternatifler yaratılarak değiştirilebilir bir olgudur (Mobley, vd., 1979, s. 505). İşten ayrılma niyeti her zaman işten ayrılma ile sonuçlanmayabilir. İşten ayrılma olumsuz sonuçları olması sebebiyle akademik araştırmalara konu olmuştur. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif

bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim ve lider desteği ile işten ayrılma niyeti önlenebilmektedir (Jehanzeb ve Rasheed, 2013, s. 87). Örgüt içerisinde çalışan işinden memnun değilse mevcut olanakları inceler, farklı iş fırsatlarını araştırır ve avantajlı olup olmadığını değerlendirir. İşten ayrılmasını bütünü ile incelediğinde avantajları fazla ise ayrılma kararını verir ve işten ayrılma eylemi gerçekleşir (Turan vd., 2019 s. 400). İşten ayrılma niyeti çalışanın kesin olarak işten ayrılma zamanının belli olmadığı fakat ayrılma olasılığını içinde barındırmayı temsil etmesi sebebi ile de içerisinde işten ayrılma davranışına göre çeşitli avantajları barındırmaktadır. Mevcut insan kaynakları politikaları verimli kullanıldığında veya lider üye etkileşimi arttırıldığında işten ayrılma niyetini oluşturan faktörler yok edilebilir. Özellikle dönüşümcü lider işten ayrılma niyetinin negatif etkilerini azaltmaktadır. Çünkü dönüşümcü lider örgüt misyonunu çalışanlara aşılabilir, örgüt değerlerini benimsetebilir ve çalışan algılarını yöneterek duygularına hitap edebilir. Aynı zamanda dönüşümcü lider çalışanlarının beklentilerini anlayarak onlara fayda sağlayacak eylemlerde bulunur. Çalışan ise dönüşümcü liderden ilham aldığı ve motive olduğu için işten ayrılma niyetinden vazgeçebilir (Caillier, 2014, s. 15-17). Dönüşümcü lider takipçilerine güven aşıl原因arak ve psikolojik güçlendirme yolu ile işten ayrılma niyetinin düşmesine sebep olmaktadır (Mittal, 2015, s. 1341).

Literatürde işten ayrılma ile ilgili araştırmalar geniş yer tutmaktadır. Çalışmaları işten ayrılma ile ilgili model geliştirme ve işten ayrılmanın üstündeki faktörleri inceleyen çalışmalar olarak ikiye ayırmak mümkündür. Örgütten ayrılma ile ilgili modeller March ve Simon'un (1958) Örgütsel Denge Teorisine dayanmaktadır. Çalışanların örgüte verdikleri katkı düzeyi elde ettikleri getiriden daha fazla ise örgütten ayrılma isteği oluşmaktadır. Ayrılma isteği örgütler arası transfer mümkün olduğunda ise gerçekleşmektedir (Kaya ve Abdioğlu, 2010, s. 132).

İşten ayrılma niyeti ile örgütten ayrılma niyeti birbirinden farklı olarak ele alındığı çalışmalara rastlanmaktadır. Çalışan mevcut işini bırakmak isteyebilir fakat örgütten ayrılma niyetinde olmayabilir. Bu sebeple işten ayrılma niyeti ile organizasyondan ayrılma niyeti karışttır. İş tatmin düzeyi düşükse bu durum işten ayrılma niyetini oluşturmada örgüt içerisinde farklı bir arayışa itebilmektedir. Örgüt içerisindeki transfer ile işten ayrılma niyeti ortadan kalkabilmektedir. İşe bağlılık ile örgüte bağlılık arasında da farklar bulunmaktadır. Çalışan örgütüne karşı yüksek bağlılık gösterirken mevcut işine daha az bağlılık sergileyebilir. March ve Simon (1958)'e göre gönüllü örgütten ayrılma

niyeti “arzu edilebilirlik” ve “hareket kolaylığı” kavramlarına dayanmaktadır. Çalışan kendisine bir hareket kolaylığı sağlanabiliyorsa örgüt içerisinde farklı fırsatlara yönelebilmektedir. Örgüt içi veya örgüt dışı işten ayrılma niyetinin temelindeki ortak nokta ise çalışanın mevcut durumundan memnuniyetsiz olmasıdır. Örgütten ayrılma isteği işten ayrılma devir oranını etkilerken işten ayrılma yani örgüt içerisinde farklı bir pozisyona geçme bu oranı etkilememektedir (Jackofsky ve Peters, 1982, s. 4).

Özetle, işten ayrılma niyeti çalışanın işinden ayrılmadan önce işten ayrılmayı düşünmesi ve davranışlarını bu düşünce ile oluşturmasıdır.

4.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanın işten ayrılma niyetini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar; iş stresi, iş memnuniyetsizliği, düşük ücret, uygun olmayan iş eşleşmesi, kötü çalışma koşulları, örgütsel bağlılık eksikliği, özsaygı ve lider desteği eksikliğidir. Ayrıca personel ve yönetici arasında etkileşim olmaması, kariyer yönetimi uygulamaları, emeklilik hakları, düşük motivasyon düzeyi, sosyal statü eksikliği, yönetim eksikliği, tükenmişlik, çalışma saatleri, çalışma planı, işten tatmin olamama, elverişsiz çalışma ortamı, şirketin performansı, ekonomik durum, şirket kültürü, gerçekçi olmayan beklentiler, kişinin kişisel özellikleri ve demografik özellikler de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Ramamurthi vd., 2016, s. 528). Yüksek görev stresi, yüksek tükenmişlik düzeyi işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Örgüt yöneticileri ve sosyal destek sayesinde işten ayrılma niyetini azaltmak mümkündür. İşten ayrılma niyetinin istikrar bozucu bir etkisi olması sebebi ile yöneticilerin iş yapış şekillerinde farklı yöntemler göstermeleri, örgüt şartlarını iyileştirmeleri, örgütteki hiyerarşiyi azaltıcı adımlar atmaları işten ayrılma niyetine sebep olan faktörleri ortadan kaldıracaktır (Kim ve Stoner, 2008, s. 20).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel, işin niteliğinden kaynaklanan ve dış faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, eğitim, aile sorumlulukları, kadro durumu, ilgi alanları, önceki iş tecrübeleri, kişilik özellikleri, beceri düzeyleridir. Kadro durumu ile işten ayrılma arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Japonya da yapılan bir araştırmaya göre bayanların işten ayrılma oranları erkeklere göre daha yüksek bulunmuştur. Medeni durum işten ayrılma oranını düşürmektedir. Fazla eğitimlilik düzeyi işten ayrılma oranını arttırmaktadır. İşin niteliğinden kaynaklanan faktörler; rol ve sorumluluk tanımları, bağımsızlık, iş tatmini, performans algısı, oryantasyondur. İş

tatminsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer imkanları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki ortaya konulmuştur. İşten ayrılma niyetini etkileyen dış faktörler örgütsel faktörler ve çevre koşulları olarak iki başlıkta toplanmaktadır. Örgütsel faktörler; maaş ve yan haklar, denetim, örgütsel iklim, kaynak yeterliliği, grup ilişkilerini kapsamaktadır. Çevre faktörleri ise alternatif iş olanaklarını, işsizlik oranını, iş gücü piyasası durumunu ve ekonomik koşulları içermektedir. Alternatif iş olanaklarına sahip, güçlü ekonomik koşulların bulunduğu ve işsizlik oranının düşük olduğu durumlarda çalışan daha rahat hareket ederek işten ayrılma niyetini ortaya koymaktadır. (Mobley vd, 1979, s. 496-510). İşten ayrılma niyetinin üzerinde emeklilik imkanlarının verimsizliği, ücret düzensizliği, kariyer yollarındaki tıkanıklık, mevcut yetkinliklerin sergilenebileceği bir çalışma ortamı bulunmaması, ödüllendirme sisteminin etkin çalışmaması, iş yükü fazlalığı, örgüt içi koordinasyon eksikliği, örgütsel bağlılığın düşük olması gibi örgütsel faktörlerin pozitif arttırıcı bir etkisi bulunmaktadır (Kaya ve Abdioğlu, 2010, s. 156).

İş tatmin düzeyi, ödemeler, gelecekteki kariyer planı, departman içindeki uyum, kültür uyumu, fiziksel çevre uyumu, primler ve ek yan haklar, adaletli yönetim, iş özel yaşam dengesi, çalışanın aile yaşamındaki sorumlulukları gibi sebeplerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu kadar çalışanın birinci yöneticisi ile arasındaki etkileşiminde işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi mevcuttur. Yani yöneticilik stili direk olarak işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sebep olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanın işe adapte edilme yöntemleri, oryantasyon desteği, çalışanın örgüt içerisinde gelecekteki kariyer resmini güvenli bir şekilde görmesi işten ayrılma niyetini düşüren faktörler arasında yer almaktadır (Qiu vd., 2015, s. 9-12). Liderinden yeterli desteği görmeyen, karşılıklı güven ilişkisinin oluşmadığı, takdir ve onaylanma ihtiyacının karşılığını alamayan çalışanda daha fazla işten ayrılma niyeti oluşmaktadır. Lider – üye etkileşiminin kaliteli ve olumlu düzeyde olması çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Yapılan araştırmalara göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır (Şahin, 2011, s. 284-286).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında çalışanların aşırı iş yükleri de bulunmaktadır. Aşırı iş yükü çalışandan, çalışanı zorlayan görev ve sorumluluklar beklenmesi, bu görev ve sorumlulukları yerine getirirken uzun zamanlar çalışması ve

beklentilerin ezici bir güç oluşturmasıdır. Bu durum çalışanda aşırı strese sebep olmakta, işinden zevk almamayı meydana getirdiği için çalışanın performansı dūřmekle birlikte yüksek işten ayrılma isteğine sebep olmaktadır (elik ve ıra, 2013, s. 17). İř kaynaklı oluşan gerilim sonucu ortaya çıkan iř stresi çalışanların iyilik halini negatif etkilemekte ve çalışanın şirketi ile ilgili olumsuz dūřncelere kapılmasına sebep olmakta bu dūřncelerin sonucu ise çalışan işten ayrılma niyetine girmektedir (Yenihan vd., 2014, s. 45).

İşten ayrılma niyetini etkileyen maaş düzensizliği, emeklilik vb. zlk haklarının yanında mesleki kariyer olanaklarının yetersizliği, birimler arası uyurşmazlık, sosyal imkanların yetersizliği, ödüllendirme sistemlerinin yetersizliği gibi kurumsal politikalarda bulunmaktadır. Cinsiyet ve eğitim düzeyi demografik faktörü de işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Kaya ve Abdiğlu, 2010, s. 156). İşyerinde performans değerlendirilirken yapılan hatalar, doğru ve gerçeği yansıtan bir performans sisteminin kurulamamış olması, performans değerlendirilmesi yapılırken ortaya çıkan yanlı tutumlar, değerlendiricinin kişiliğinden kaynaklanan hatalar yöneticilere olan güvenin azalmasını doğurmakta ve bu durum işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Erbaşı, 2019, s. 234-235).

İşten ayrılma niyetini çalışanın maruz kaldığı anlaşmazlık, uyurşmazlık, çatışma vb. faktörler tetiklemektedir. İşten ayrılma ile son bulması için anlaşmazlık ve uyurşmazlık derecesinin yüksek olması gerekmekte eğer çalışan mevcut durumu değerlendirdiğinde anlaşmazlıkların üstesinden gelebiliyorsa işten ayrılma niyetinden vazgeçebilmektedir. Örgüt içerisinde yapılan lider değişimi, yapılan atamaların getirdiği çok etkisi, alınan stratejik kararların benimsenememesi, değer ayrılıkları uyurşmazlık sebeplerindendir. İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör ise iş gücü piyasasındaki arz-talep dengesidir. Aynı zamanda çalışanın mevcut iş yerinde yarı zamanlı veya tam zamanlı çalışması da işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Örneğin yarı zamanlı çalışan bir niversite ğrencisi derslerinin yoğunluğu sebebi ile kolayca işi bırakabilmekte veya yarı zamanlı çalışan yeterli gelire sahip olmaması sebebi ile tam zamanlı bir iş arayarak işten ayrılma niyeti gösterebilmektedir. İş yerinde iş kazası yaşanması, lider veya çalışma arkadaşının ani kaybı gibi beklenmedik durumlar işten ayrılma niyetine yol açan faktörler arasındadır (Lee ve Mitchell, 1994, s. 51, 64-65, 84-85).

Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantıyı bulmak için yüksek iş gücü devir oranına sahip Ankara ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 191 kişilik örneklem üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sermayenin boyutlarından olan umut, öz yeterlilik, dayanıklılık boyutları ile işten ayrılma niyetleri ile arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Boyutların içerisinde iyimserlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif kuvvetli ilişki çalışanların iş ile ilgili olumlu düşüncelerinin, olumlu beklentilerin işten ayrılma niyetini negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Doğru, 2019, s. 184-188). Çalışan örgütünde düşüncelerini, fikirlerini rahatça, herhangi bir tedirginlik hissetmeden, önerilerinin kendisi için bir risk oluşturacağını düşünmeden şeffaf bir şekilde paylaşabiliyorsa çalışan psikolojik rahatlık algısına sahiptir. Psikolojik rahatlık algısı çalışanda düşük ise işten ayrılma niyeti görülebilir (Türkoğlu ve Miscan, 2019, s. 1006-1007).

Koçluk hizmeti alan çalışanların mutluluk düzeyleriyle işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere 114 çalışan örneklem alınarak yapılan çalışmada koçluk hizmeti almış bireylerin mutluluk düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yani negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mutluluk değişkeninin boyutlarından olan motivasyon, denge, beğeni faktörleri arttığında işten ayrılma niyetinin düşmektedir (Kışlalı, 2019, s. 187-197).

Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü adlı çalışmada liderliğin alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Bu durumda çalışanlar dönüşümcü liderliği işten ayrılma niyetini etkilediğini vurgulamıştır. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan nezaket, yurttaşlık erdemi, sportmenlik, özveri ve ahlaklılık üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Özcan vd., 2012, s. 10-11).

Örgütsel adalet hissi ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelendiğinde çalışanların adalet duygusunun işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar adaletsizlik hissettiğinde doğrudan işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Sorumlulukların örgüt ve çalışanlar tarafından benimsenmesi örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır. Kişisel çıkarların gözetildiği süreçler, kişiye özel sistem ve süreç ilerletilmesi gibi keyfi

uygulamalar çalışanların şirkete olan güvenini azaltacağı gibi örgütsel adalet duygularını zedelemektedir ve bu durum işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Turan vd., 2019, s. 407-408).

Çalışanların örgütteki eğitim faaliyetlerine yönelik algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi için yapılan çalışmada; eğitim değişkenlerinden öğrenme motivasyonunu arttırdığı düşünülen; amir desteği, çalışma arkadaşı desteği, eğitim olanakları, bireysel kazanç, kariyer kazançları ve iş kazançları'nın örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi olduğundan işten ayrılma niyetini de etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Amir ve çalışma arkadaşları desteğinin doğrudan etkisi dolaylı etkisine göre daha yüksek bulunmuş, amir ve çalışma arkadaşlarının işyerindeki eğitim olanakları ile kendilerini geliştirmelerinin ve öğrendiklerini uygulamalarının çalışanın işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir. Öğrenme motivasyonu, çalışanın kazançları örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetlerini doğrudan azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007, s. 619-625).

İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışına yol açabilir. İşten ayrılma oranının şirketlerde azaltılması verimliliğe ve finansal başarıyı getirmektedir. Etkili iletişim, güven duygusunun aşılması, personelin almış olduğu kararların ve aksiyonların desteklenmesi ve personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır (Brien vd., 2015, s. 370-374).

Özetle işten ayrılma niyetini etkileyen stres, kişilik özellikleri, örgüt kültürü, iş yükü, şirket politikaları, farklı iş fırsatlarına ulaşabilme, işsizlik oranı, ülke ekonomisi, iş tatmini, takım dinamikleri, yönetici tutum ve davranışları, kariyer olanakları, ücret ve yan haklar gibi pek çok faktör bulunmaktadır.

Tüm bu faktörler sonucunda işten ayrılmayı düşünen çalışanlar dışında işinden tatminsizde olsa, daha iyi bir iş fırsatı da bulsa işinden ayrılmayı düşünmeyen çalışanlarda mevcuttur. İşe gömülü olma teorisine göre iş yeri faaliyetlerine, organizasyonuna, iş yeri çevresine gönülden bağlı olan çalışanlar dış çevredeki olumsuzlukları ve oluşabilecek uyumsuzlukları düşündüğünde işten ayrılmamayı seçmektedir (Mitchell vd., 2001, s. 1116-1118).

5. ARAŞTIRMA VE ANALİZ

Beş bölümden oluşan çalışmanın ilk dört bölümünde çalışmayı oluşturan algılanan aşırı niteliklilik, yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarına ait yazın taranarak genel bir çerçeve sunulmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın metodolojisi ve yapılan anket çalışması sonucu elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Oluşturulan model ekseninde yapılan analiz sonuçlarına yer vermeden önce çalışmanın ilk dört bölümünde ele alınan algılanan aşırı niteliklilik, yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyetinin literatürde birbirleri ile olan ilişkileri açıklanmıştır.

5.1. Kavramlar Arası İlişkiler

Yazın taranmış ve ikili kavramlar arası ilişkiler açıklanarak, ilişkiler üzerinde yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

5.1.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı

Aşırı nitelikliliğin iş ile ilgili yaratıcı davranışları, kariyer geliştirme stratejilerini pratikte etkilediği bilinse de ampirik araştırmalarda yeterli ilgiyi görmemesi sebebi ile Agut vd. (2009) 16-30 yaş arası İspanyol işçiler üzerinde bu olguyu daha iyi anlamak için araştırma gerçekleştirmiş, araştırma sonuçlarına göre aşırı nitelikliliğin işçilerin performansı üzerinde negatif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Ancak işe göre aşırı eğitimli işçiler kişisel inisiyatif sergileyebildikleri bir ortamda yenilik yapabilmektedir (s. 173-177).

Luksyte (2011) Güney Texas da 215 çalışan üzerinde yaptığı çalışmaya göre aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı gösterme arasında pozitif bir ilişki bulmuştur ve aşırı nitelikliliğin çok yönlü kariyer tutumları ile desteklendiğinde yenilikçi iş davranışına dönüşeceğini, tersi durumda ise bıkkınlık oluşturarak sanal kaytarma, geç kalma, devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma ile sonuçlanacağını söylemektedir. Çalışmaya göre yöneticilerin yüksek mentorluk davranışı göstermeleri aşırı nitelikli çalışanın negatif davranış göstermesini en aza indirmektedir (s. 36-56).

Algılanan aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyetini oluşturmaması ve iş tatmin seviyesini düşürmesi gibi negatif etkileri gözlemlenmiş olsa da, bazı çalışmalar çalışanın güçlü bilişsel yetenekleri varsa performansının artacağını vurgulamaktadır. Aynı zamanda yapılan çalışmalara göre aşırı niteliklilik algısı aynı meslek grubu içerisinde çalışanlarda toplu olarak algılandığında performansı arttırdığı fakat bireysel olarak algılandığında performansı düşürdüğü gözlemlenmiştir. İnsan Kaynakları yöneticilerinin görevleri zenginleştirme, iş tanımlarını çeşitlendirme vb. uygulamaları ile algının negatif etkilerini en aza indirerek örgütün hedeflerine ulaşmayı sağlayan pozitif yönde yenilikçi davranış sergilenmesinin önünü açmaktadır (Alfes, 2013, s. 317).

Zhang vd. (2016) algılanan aşırı niteliklilik araştırmalarının ağırlıklı Batı ülkelerinde yürütülmesi fakat gelişmekte olan ülkelerde bu algının daha yaygın olabileceğini düşünceleri üzerine Çin'de yapmış oldukları araştırmaya göre, algılanan aşırı nitelikliliğin pozitif olabileceği ve proaktif davranışa dönüşebileceğini göstermişlerdir. Proaktif iş davranışına dönüşmesi için bireylerin hedeflerine doğru yönlendirilmeleri ve işlerini değiştirmek, geliştirmek için inisiyatif alabilecekleri ortama sahip olmaları gerekmektedir. Aşırı niteliklilik algısına sahip bireyler uygun olmayan organizasyon koşullarında çalıştıklarında iş tatminlerinin ve bağlılıklarının düşük olmakta ve istenmeyen davranış göstermektedirler (s. 78-80).

Algılanan aşırı niteliklilik üzerine yapılan çalışmaların çoğunda aşırı nitelikliliğin olumsuz sonuçları incelenmiştir. Algılanan aşırı nitelikliliğin doğru yönetildiğinde mükemmel işler çıkaracağı ile ilgili ampirik çalışmalar eksiktir. Aşırı niteliklilik hisseden çalışanın yaratıcı performansa katılıp katılmayacağı veya ne zaman ve nasıl katılacağı araştırılmış yöneticileri tarafından doğru bir şekilde desteklendiği ve takdir edildiği koşulda aşırı nitelikliliğin yaratıcı performansa pozitif etkisi olduğu saptanmıştır (Luksyte ve Spitzmueller, 2016, s.648).

Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi çalışanların yaptıkları iş ve çalışma ortamları uyumu sağlanmadığında farklı alternatifler arayacaklarından yenilikçi davranış sergilemeye daha az meyilli olacakları varsayılarak araştırma yapılmış ve algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışında olumsuz bir etkisi olduğu saptanmıştır. Aşırı niteliklilik algısı yüksek olan çalışanın işlerine ve örgüte uyumlu olmadıkları düşüncesi ağır basıyor ise örgütsel sonuçları pozitif etkileyecek bir tutum

gerçekleştirmeyeceklerdir. Uygun koşullar sağlandığında, algılanan aşırı nitelikliliğin olumlu davranışa dönüşeceği bulgusuna rastlanmıştır (Yıldız ve Arda, 2018, s.155).

Yazında bulunan çalışmalar incelendiğinde algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışını etkilemesinde çalışanın mentörünün, kişinin motivasyonunun, zihinsel becerilerinin büyük bir payı olduğu gözlemlenmektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde negatif ve pozitif etkisine de rastlanmıştır.

5.1.2. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Dönüşümcü Liderlik

Birey, kendi bilgi beceri ve yetkinliklerini yüksek seviyede değerlendirdiğinde işyerinden beklentileri de artmaktadır. Beklentileri çerçevesinde yaptıklarının sonucu olarak kazanımlarının hak ettiğinden daha az olduğunu düşünmektedir. Araştırmalara göre algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanlar, çalıştıkları işyerinden daha az memnun olsalar da liderlerinden daha yüksek performans notu almıştır. Teorideki aşırı nitelikliliğin negatif etkilerinden bahsedilse bile pratikte oluşan bu durum bir paradoks oluşturmakta ve bir boşluk olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda liderlik davranışının aşırı niteliklilik algısı olan çalışanın organizasyona kazandırılması ve yüksek performans göstermesinde pratikte önemli bir rolü vardır. Ayrıca işten ayrılma, iş tatminsizliği gibi olumsuz tutumların uygun ortam oluşturulduğunda azaldığı gözlemlenmiştir (Erdoğan ve Bauer, 2009, s. 557-558).

Algılanan aşırı nitelikliliğin ortaya çıktığı durumlarda çalışan – lider uyumunun düşük olduğu gözlemlenmiştir. Liderin, çalışanın yeteneklerini, becerilerini, kişisel özelliklerini, değerlerini, deneyimlerini göz önüne alarak, en iyi şekilde kullanacağı görevler vermesi gerekmektedir. Bu sayede çalışan – lider uyumu sağlanarak algılanan aşırı nitelikliliğin negatif etkisi azaltılabilir. Çalışan – lider uyumu iş tatmini, iş performansı ve iş memnuniyetini etkilemektedir (Liu ve Wang, 2012, s. 10-11).

Organizasyon içerisinde yöneticiler, aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek inisiyatif almalarını sağlar ve lider üye etkileşimini de arttırarak çalışanların organizasyon içerisinde katma değerini yükseltir (Ulukök vd., 2017, s. 82).

Dönüşümcü lider takipçilerine ilham vererek onların potansiyellerini ortaya çıkartan ve beklentilerin ötesine taşıyan kişidir. Lider takipçilerin'in inançlarını etkileyerek onları

ikna ederek güçlü destek verir. Liderlik iş sonuçlarını etkilemek ve algıyı yönetecek ilişkiler kurmaktan geçer. Liderlik çalışanın iş yaşamında kritik rol oynar. Aynı zaman da lider iş ve aşırı niteliklilik uyumsuzluğunu da yöneten kişidir (Sim ve Lee, 2018, s. 967-972).

Yöneticiler çalışanlarının algılanan aşırı niteliklilik düzeylerini belirlediklerinde, çalışanlarını doğru işe yerleştirip yerleştirmediklerinin farkına varır, aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanın özelliklerini anlamaya çalışır. Yönetici bu algıyı doğru yönetemez ise olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Karaman ve Çetinkaya, 2019, s. 27).

Wang vd. (2019) tarafından Çin’de internet teknolojileri alanında çalışan 271 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin çalışanın davranışlarını pozitif yönde etkilediğini, çalışanın sesini dinleyerek harekete geçirdiğini ortaya koymuştur. Araştırmada aşırı eğitim ve deneyime sahip olması sebebi ile, algılanan aşırı nitelikliliğe sahip kişilere odaklanılmıştır. Algılanan aşırı niteliklilik çalışanın ses çıkarma davranışını teşvik etmektedir. Dönüşümcü liderin çalışanın ses çıkarma davranışı üzerindeki dolaylı etkisinde aşırı niteliklilik algısının düzenleyici rolü tarafından denetlenmektedir (Wang vd., 2019, s. 11-12).

5.1.3. Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışı

Yenilik, dönüşümcü liderlik düşüncesinin merkezinde yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı mevcut durumu dönüştüren liderler tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderler ilham vererek, vizyon ifade ederek statükoyu zorlamayı teşvik ederek, bireysel gelişim ve büyümeye önem vererek takipçilerin ihtiyaçları ve organizasyonların ihtiyaçlarını uyumlu hale getirerek önemli yenilikler sunmaktadır. Liderliğin özü takipçilerini harekete geçirmek ve motive etmek olduğundan dönüşümcü liderliğin yenilikçi davranış sağlamada etkili olup olmamasına özel önem verilmelidir. Keller ve Waldman (1994) yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki pozitif ilişkiye işaret etmiştir. Yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin yalnızca takipçilerini psikolojik olarak güçlendirdiği durumda takipçilerin yenilikçi davranışının arttığı gözlemlenmiştir (Pieterse vd., 2009, s. 611).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından ilham verici motivasyon ve risk alma eğilimi arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik yapılan araştırmaya göre pozitif yönlü bir ilişki

bulunmuştur. Buradan çıkan sonuç dönüşümcü liderlik, risk alma eğilimini etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanlarının risk alma eğilimlerini arttırarak yenilikçilik ve yenilik performansını güçlendirerek yaratıcılıklarını ortaya çıkarttıkları sonucuna ulaşılmıştır (Koppang, 1996, s. 75).

Dönüşümcü liderlik tarzının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik çalışmada dönüşümcü liderlik boyutlarından ideal tesirin, bireysel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Şentürk vd., 2016, s. 173). Dönüşümcü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisinde, yaratıcı düşüncenin ve yenilik faaliyetlerinin dönüşümcü liderlik davranışı ile desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013). Örgütlerde değişim sürecinde liderlik işlevleri, normal işleyişteki liderlik işlevlerinden farklılık gösterir. Değişim süreci liderlerin var olanı sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, astların eyleme geçmesini sağlama ve astlar için moral kaynağı olma gibi dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirmesini zorunlu kılar. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik özelliklerini ve davranışların normal işleyişte ve değişim sürecinde liderlik işlevlerini kapsayacak biçimde inceler (Karip, 1998, s. 446-449).

Dönüşümcü liderliğin örgütsel sonuçları pozitif yönde etkilediği yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderlik ekstra efor sarf etmeleri için takipçilerini motive etmeyi içerir. Lider takipçilerini tanıyarak onları nelerin motive ettiğini tespit eder ve takipçilerinin karakteristik özelliklerine göre hareket ederek verimliliklerini arttırır (Fuller vd. 1999, s. 389).

Shin ve Zhou (2003) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin çalışanların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri liderlerin yönetim tarzıdır. Dönüşümcü lider bireyin sosyal ve öz ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçladığı için bireyin motivasyonu üzerinde bireyin harekete geçirme, tutumlarını değiştirme, yaratıcı davranış üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik özellikleri yüksek olan yöneticiler örgütteki yenilikçi davranışları da yükseltmektedirler (s. 707-711).

Gümüšoğlu ve İlsev (2009) Dönüşümcü liderliğin hem bireysel hem de organizasyonel yaratıcılık seviyelerini nasıl etkilediği üzerine yapılan çalışmada bireysel yaratıcılık üstünde takipçilerini pozitif etkilediğini, aracı değişken olan içsel motivasyonun önemli

bir aracı değişken olmadığı sonucuna varılmış ve yapılan diğer çalışmalarda aracı değişken olduğu bulgusu çıkması sebebi ile tartışmaya açık olarak bırakılmıştır. Bu sonucun uygulanan hedef kitle ile ilişkili olabileceği özellikle Ar-Ge alışanlarının zaten içsel motivasyona sahip olacağı dşnlmektedir (s. 470).

Örgütlerde yenilikçi iş davranışının sergilenmesi için uygun ortamın hazırlanması, iş tasarımlarının yenilikçiliği ortaya çıkaracak şekilde planlanması, işyerinde özerklik ve inovasyon yapabilme güveninin oluşturulması ve bu hususta çalışana yetki verilmesi çalışan üzerinde motivasyon yaratmaktadır. Çalışanlar iten gelen yaratıcılık motivasyonu sebebi ile davranış sergilemektedirler (Bysted, 2013, s. 278-280).

Liderler alışanların örgütsel vatandaşlık davranışını arttırmak istemekte ve çalışanların kendilerini işe adanmaları için çaba sarf etmektedirler. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin güvenlerini kazandıkları ölçüde motivasyonlarına etki etmektedir. Bu etki sonucunda ise çalışanın kendisini işe adanma davranışı ortaya çıkmaktadır (Conchie, 2013, s. 198).

Dönüşümcü Liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif ilişki vardır. Özellikle yenilikçi iş davranışının aşamalarında fikir üretme aşamasında fikrin hayata geçme aşamasına göre daha güçlü bir etkisi vardır. Yenilikçi iş davranışlarını incelerken kültürel dinamikleri de ele almak gerekir. Örneğin Asya kültüründe daha çok birlikte başarma, birlikte hareket etme ön planda olması sebebi ile fikirlerini kişisel olarak hayata geçirmeye çabalamak yerine grup hedeflerine odaklanıp bireysel yenilikçiliği göz ardı edebilirler (Afşar vd., 2014, s. 1288-1290).

Yıldız ve zcan (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik ve yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişkiler incelenerek korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Bulgulara göre dönüşümcü liderlik ve yenilikçi çalışma davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizinde dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin eğitim seviyesi, departman ve yönetim seviyesine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderliğin demografik özelliklere göre farklılık göstermesi çalışanların yeniliği sürdürülebilmesi için özellikleri baz alınarak istihdam edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (s. 84-85).

2015 yılında yapılan araştırmaya göre dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iklim arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dönüşümcü liderler inovasyon ve yaratıcılığa öncülük eden organizasyonel bir çevre sunarlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarını güçlendirerek yaratıcı bir iklim sunmakla birlikte inovasyon'u desteklemektedirler. Yaratıcılık, örgütsel faktörlerden etkilenmektedir, cezalandırma ve katı bir otoritenin hakim olduğu kültürlerde çalışanlar self motivasyonlarını sağlayamadıkları için yaratıcı metotlar problemlerle karşılaşmaktadır (Sagınak, vd., 2015, s. 156-157).

Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışını ne kadar etkileyeceği üzerine yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında dolaylı bir etki olduğu gözlemlenmiştir ancak bilgi paylaşımı aracılık değişkeni devreye alındığında etkilediği ortaya konulmuştur. Bu durumda dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışında ikinci dereceden bir etkiye sahip olduğu farklı zaman dilimlerinde farklı değişkenlerle etkileşim seviyesinin değiştiğini fakat liderliğin yenilikçiliği etkilediği saptanmıştır (Bednall vd., 2018, s. 810-812).

Choi vd. (2015) dönüşümcü liderlik özelliklerinin yenilikçi iş davranışını nasıl etkilediği üzerine Koreli çalışanlar arasında yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı seviyesini belirlemede önemli bir rol oynadığını ve çalışanların bireysel yenilikçi öğrenme davranışlarını teşvik ederek ve alternatif çözümler bulmalarını destekleyerek aracı değişken olarak etkilediği gözlemlenmiştir (s. 459).

Liderlik anlayışı mevcut sistem ve kaynaklarla yeni kombinasyonlar oluşturmaya çalışan, örgütün strateji ve vizyonu doğrultusunda izleyenlerinin gönlünü kazanarak yani onları motive ederek karşılıklı teşvik eden, çift taraflı iletişim ve geribildirim ile koçluk ve mentorluk yapan izleyicilerinin gelişimine ve öğrenme olanaklarını arttırmak için çaba sarf eden dönüşümcü liderliği vazgeçilmez kılmaktadır. Örgütlerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarını motive etmekten geçmektedir.

5.1.4. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve İşten Ayrılma Niyeti

Algılanan aşırı niteliklilik kişinin beklenenden fazla eğitime sahip olmasını da kapsamaktadır. Kaya ve Abdioğlu (2010) yapmış olduğu araştırmaya göre yüksek lisans

ve doktora mezunları lisans mezunlarına göre daha fazla işten ayrılma niyeti göstermektedir yani eğitim düzeyi işten ayrılma niyetini etkilemektedir (s. 154).

Aşırı nitelikli çalışan becerilerini kullanabileceği bir iş arama sürecine girmektedir. Kültür, ekonomik trendler ve eğitim düzeyi kişinin psikolojik süreçlerini etkileyerek işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Algılanan aşırı niteliklilik düşük iş tatmini ve yüksek işten ayrılma niyeti oluşturmaktadır. Öz değerlendirmesinde kalifiye olan personel daha fazla iş olanaklarına sahip olacağından daha fazla iş arama davranışı gösterebilmektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin işten ayrılma davranışına dönüşmesinde mevcut ekonomik koşullar, işsizlik oranları, personele ödenen ücret tutarları da dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Maynard ve Parfyonova, 2013, s. 449).

Çalışanın örgüt ve çevresi ile arasındaki algıladığı uyumluluk, konfor algısı, değerleri, hedefleri, planları arasındaki uyum yüksekse çalışanın örgütte kalma isteği yükselecektir. Çünkü işten ayrılmanın da sağlık sigortası, emeklilik ikramiyesi vb. sebepler dolayısı ile bir maliyeti bulunmaktadır (Qiu vd., 2015, s. 3).

Khakwani (2016) aşırı niteliklilik, iş tatmini, bağlılık ve performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik çalışmada 300 uygun örneklemden veri toplamış ve aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Tatmin düzeyi düşük çalışan işten ayrılmaya niyet etmektedir. Çalışmada, işe alımda doğru karar vermenin negatif etkileri azaltacağı vurgulanmıştır (s. 22-28).

Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan, kendisi ile benzer işi yapan fakat yetkinlik olarak daha düşük olduğunu düşündüğü çalışma arkadaşları ile aynı haklara sahip olduğunu öğrendiğinde örgüte karşı olumsuz tutum ve davranış sergilemektedir. Sergilenen bu olumsuz davranışlar işten ayrılmaya kadar çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan ampirik araştırmalar ile çalışan kendisini fazla nitelikli olarak algıladığında bu durum birey ve örgüt açısından olumsuz tutum ve davranışlara sebep olmaktadır (Akın ve Ulukök, 2016, s. 81). Kırıkkale ilinde kamu ve özel bankada çalışan 67 kişi üzerinde algılanan aşırı niteliklilik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin negatif sonuçlarını azaltacak aracı değişkenlerin varlığından söz edilmiştir. İnsan kaynakları ekiplerinin aşırı nitelikli çalışanlarını yönetimi hususuna eğilerek farklı pozisyonlara geçiş imkanı vermesi yaratıcılıklarını ve entelektüel

birikimlerini kullanabilecekleri imkanlar sağlaması iş gücü devir oranını düşürecektir. Araştırmanın bir diğer önerisi ise aşırı nitelikli çalışanlara inisiyatif ve fazla sorumluluk vererek lider üye etkileşimini de arttırarak organizasyona katılımları sağlanabilir (Ulukök vd., 2017, s. 919-921).

Lider üye etkileşimi yani lider ve üye arasındaki kaliteli ilişki ve etkileşim, algılanan aşırı niteliklilik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki Endonezya Savunma Bakanlığı örnekleme üzerinde incelenmiş, örnekleme 31 kişilik küçük bir data kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre aşırı niteliklilik iş tatminini etkilememektedir. Aşırı niteliklilik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır. Araştırmaya göre çalışanlar açısından desteklenme ve işin kalitesi büyük önem arz etmektedir. Lider aşırı nitelikliliği fark eder ve kariyer basamaklarında çalışanına yönlendirmede bulunur ise çalışan işten ayrılma niyeti göstermez. Lider aşırı nitelikliliği fark etmez ve aksiyon almaz ise çalışan işten ayrılma niyeti göstermektedir (Saragih vd., 2018, s. 20-22).

İşin gerekliliklerinden daha fazla niteliğe, eğitime ve deneyime sahip çalışan aşırı niteliklilik algısına sahip olmakta ve bu durum işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır. Örgütler maliyetlerini azaltmak ve işten ayrılma oranının getirdiği sonuçların üstesinden gelmeye çalışmaktadırlar. İşten ayrılma niyetini tetikleyen diğer sebepler ise iş tatmini, iş çevresi, mevcut haklar ve örgütsel bağlılıktır. İşten ayrılma niyeti ve aşırı niteliklilik algısı incelendiğinde algılanan örgütsel destek aracılık rolü olarak ele alındığında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Ahmad ve Qadir, 2018, s. 21-29).

Acaray (2019) tarafından, algılanan aşırı nitelikliliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolünü araştırmak için yapılan çalışmada algılanan aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ortaya konuşmuştur. Çalışan, sahip olduğu niteliklerin işin gerektirdiğinden fazla olduğunu ve bu nitelikleri yeterince sergileyemeyeceğini düşündüğün de işten ayrılmayı tasarlamaya başlamaktadır (s. 461).

5.1.5. İşten Ayrılma Niyeti ve Yenilikçi İş Davranışı

İnsan Kaynakları uygulamaları, örgüt içerisinde yaratıcı bir iklim yaratarak çalışanların inovasyon yetkinliklerine ortam sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetinin özünde insan kaynakları politikaları ve uygulamaları yatmaktadır. Çalışan

örgütte yeterince yaratıcı bir ortam bulamadığında yani iş tatminsizliği, yaratıcılığı destekleyecek performans yönetimi ve yan haklar gibi uygulamalar yeterli olmadığında verimlilik ve üretkenlik düşmekte bu durum yaratıcı iş davranışının oluşmasını engellemektedir (Juhdi vd., 2013, s. 3002). Yenilikçi iş davranışının desteklendiği, yeni fikir üretmek için çalışanların cesaretlendirildiği, işbirliğine dayalı, işin değerli bulunduğu örgüt yapısının kurulduğu örgüt ikliminde işten ayrılma niyetinin azaldığı gözlemlenmektedir. Yani yöneticilerin destekleyici ve gelişim odaklı bir yönetim tarzı sergilemeleri işten ayrılma niyetini engellemek için gereklidir (Çekmecioğlu, 2005, s. 35-37).

Örgütlerin psikolojik, fiziksel, sosyal ve organizasyonel açılardan beklentileri olduğu gibi çalışanlarında örgütten beklentileri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde liderler kendisine direkt bağlı takipçilerinin motivasyon kaynağı ve örgütün temsilcileridir. Lider çalışanın verimliliği için yoğun emek harcadığında, lider üye etkileşiminin kaliteli bir zeminde olduğunda, çalışanı başarıya ulaşılmaya inandırdığında çalışanın örgüte bağlılığı artmakta ve işten ayrılma niyeti göstermemektedir. Çalışmalar örgüt bağlılığı ile işten ayrılma niyetinin arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yenilikçi iş davranışı odaklanma ve ekstra efor gerektiren bir durumdur. Yenilikçi iş davranışı sonucu verilecek olan maddi veya manevi ödüller çalışanın örgüte bağlılığını artırır. Burada liderin görevi çok önemlidir çünkü yenilikçi davranışlar örgütlerde zaman zaman çatışmalara neden olabilir. Lider, yenilikçi iş davranışını pozitif bir süreç içerisinde yönettiğinde çalışan işten ayrılma niyeti gösterme olasılığı düşmektedir (Agarwal vd., 2012 s. 209-223).

Bilişsel ve Kişisel özellikler, kişinin bulunduğu çevresi davranışlarını etkilemektedir. Organizasyon içerisinde çalışanlar bu özellikleri ile birlikte belli kurallar, hiyerarşi, prosedürler, regülasyonlara göre çalışmaktadır. Çalışan işten ayrılma niyetinde olduğunda örgütün değerlerine bağlılığı azalır, prosedürlere bağlı kalma eğilimi düşer. Tüm bunlar ile birlikte çalışan ile şirketin psikolojik sözleşmesi zedelenir ve geçersiz sayılır. Psikolojik sözleşme çalışanın şirketi sahiplenmesini ve şirketin amaçları için yenilikçi davranış göstermesini sağlayan bir olgudur (Christian ve Ellis, 2014, s. 202-204).

Yenilikçi iş davranışı ve işten ayrılma niyetini farklı bir açıdan ele alarak yenilikçi iş davranışı sonucunda karşılaşılabilecek olumsuz sonuçların işten ayrılma niyetine etkisini savunma sanayinde faaliyet gösteren bir firmada incelemiş çalışmada 186 çalışana anket yolu ile ulaşılmıştır. Çalışmaya göre yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Çalışmanın bu sonuca ulaşması savunma sanayinde çalışanların yetkinlikleri yüksek, yenilikçi fikirlere açık kişilerden oluştuğu düşünülmüştür (Eroğlu vd., 2018, s. 3-5)

Çalışanın işten ayrılma niyeti çalışma ortamında gösterdiği davranış ile doğrudan ilgilidir. 119 lider ve 397 üyenin katıldığı araştırmada liderin işten ayrılma niyetinin örgütsel verimliliği düşürdüğünü ve yenilikçi iş davranışını negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderin özverili davranışı ise yenilikçi iş davranışı performansını arttırmaktadır (Jiang vd., 2019, s. 261).

5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bilgiye kolay ulaşım, teknoloji kullanımının artması ve yaygınlaşması, çalışma yaşamında bulunan ve birbirinden farklı özellikler gösteren kuşakların özelliklerinin etkisi ile birlikte uzmanlık alanlarının süresi kısalmaktadır. Günümüzde eğitim seviyesinin de artması çalışanların yapmış oldukları işe göre aşırı niteliklilik algısına sahip olmaları sonucunu doğurmaktadır. Örgütlerin en değerli kaynaklarından biri insan olarak kabul edilmektedir. Örgütler, hedeflerine ulaşmak adına, insan kaynağına gittikçe artan bir önem atfetmektedirler. Nüfus oranının artması, iş gücü piyasasının şartları dikkate alındığında dijitalleşen dünyada iyi eğitim almış, yüksek yetkinliğe sahip adaylar kendi yetkinliklerinden daha düşük işlerde çalışmayı kabul etmektedir. Çalışanın işe kabul beyanı olsa bile oryantasyon süreci sonrası işte çalışma süresi arttıkça iş tatminsizliği yaşamakta ve işe olan bağlılığı düşmektedir. Bu durum çalışanın örgüt içerisinde istenilen yenilikçi davranışı göstermesini olumsuz etkilemektedir. Yüksek ahlaki değerlere hitap eden, izleyenlerini ortak amaç ve vizyon etrafında birleştiren dönüşümcü liderlerin varlığı ile çalışanların gönülleri kazanılarak istenilen davranışlar sergilemesi hedeflenmektedir.

Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin ve işten ayrılma niyetinin rolü bilimsel araştırmalar ile açıklanarak örgütlere yol göstermesi amaçlanmaktadır. Araştırmada, günümüzde gittikçe artan aşırı nitelikliliğin

nasıl algılandığı, sergilenen yenilikçi iş davranışlarına etkisi incelenecek; katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin aracılık rolü ve dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü sınanacaktır. Yazın tarandığında algılanan aşırı nitelikliliğin çalışan üzerinde negatif ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan aşırı niteliklilik ortam şartlarından etkilenmektedir. Bu çalışmada çıkan sonucun hangi ortam şartları ile birlikte oluştuğu önem arz edecektir.

Algılanan aşırı nitelikliliğin işe olan bağlılığı azalttığı ve bu durumun işten ayrılma niyetine yol açtığı, işten ayrılma niyetinde olan bir çalışanın örgütün vizyonundan uzaklaştığı ve örgütü için elinden geleni yapmadığı gözlemlenebilir bir olgudur. Algılanan aşırı nitelikliliğin olumsuz etkilerini azaltmak ancak dönüşümcü liderlik ile mümkündür. Dönüşümcü liderin, takipçilerini motive ederek, onların yenilikçi iş davranış sergilemeye teşvik edeceği varsayıldığından, araştırmada dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkisi sınanmak istenmektedir, zira çalışanların sergiledikleri davranışlarda, etkilendikleri ve rol model olarak kabul ettikleri liderlerinin etkisi, yadsınamaz bir olgudur.

Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olması olasıdır. Göz önünde bulundurulması gereken bu olasılık, çalışanın yenilikçi iş davranışı sergilemesine olumsuz etki edebilir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetinin, algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasında aracılık rolünü üsteleneceği varsayılmıştır. Algılanan aşırı nitelikliliği tek başına değerlendirmemek gerekmektedir. Örgüt ve çalışma şartlarının etkisi ile algılanan aşırı nitelikliliğin sonucu negatif veya pozitif olarak değişmektedir.

Araştırmanın genel amacı, örnekleme oluşturan grup içerisinde anket yoluyla elde edilecek verilere dayanarak algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini saptamak, aralarındaki ilişkiyi tespit etmek, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti etkisiyle nasıl bir değişim gösterdiğini incelemektir. Yazında, algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışını birlikte ele alan, aralarındaki ilişkiyi etkileyen aracı değişkenleri irdelemeye çalışan çalışmalar çok sınırlı kalmaktadır. Türkçe yazında ihmal edilmiş olan algılanan aşırı niteliklilik kavramını ayrıntılı bir şekilde inceleyerek kavrama yeni bir bakış açısı kazandırmak, bu çalışmanın öncelikli amacıdır. Yazında tüm kavramların ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu tez çalışmasının bir

diğer amacını; elde edilen sonuçların örgütlerde yöneticilere karşılaştıkları sorunların çözümünde yol göstermesi oluşturmaktadır, zira aşırı niteliklilik algısını doğru biçimde yönetebilen ve yenilikçi iş davranışına dönüştürebilen örgütlerde verimliliğin artacağı varsayılmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, algılanan aşırı nitelikliliğe sahip personelin işe alınmasının nasıl bir etkisi olduğu insan kaynakları yöneticilerine seçim süreçlerinde yol gösterecektir.

5.3. Metodoloji

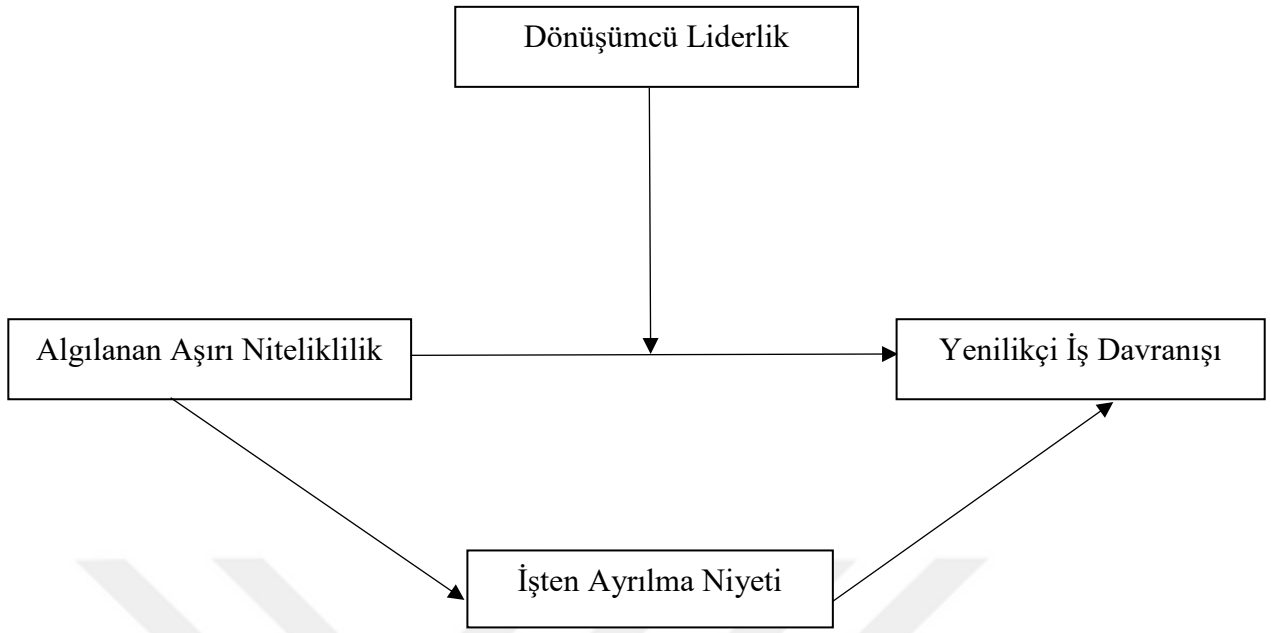
5.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada algılanan aşırı niteliklilik, yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti kavramları, bu kavramlar arasındaki ikili ilişkiler, ilgili yurtiçi ve yurtdışı kütüphaneler de ve veri tabanlarında taranarak kavramlarla ilişkili bildiri, makale, kitap ve tezlere ulaşılmıştır. Yazın çalışmasında tercümeden kaynaklı hatalara yer vermemek amacı ile orijinal metinlerine ulaşılmıştır.

Yazın taraması sonucunda, algılanan aşırı niteliklilik, yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti ile ilgili geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklere ulaşılmıştır. Ölçek formlarının Türkçe kaynaklarına ulaşılmış ve ana kaynaklarının İngilizce olması sebebi ile ana dilindeki ölçekler ile kontrol düzenlemesi yapılmıştır. Türk kültüründe algılanış biçimlerine bakış açısı ile incelenerek açık, anlaşılır ve net olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Örneklem üzerinde uygulama yapılmadan önce anket sorularının farklı kişiler tarafından aynı algıyı oluşturması için uygulanmış ve bu çalışma sonrası cümleler basit ve daha anlaşılır kelimeler ile ifade edilmiştir.

5.3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli olarak algılanan aşırı nitelikliliğin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi, bu ilişkide işten ayrılma niyetinin aracı rolü ve dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü keşfedici şekilde tasarlanmıştır. Bu kapsamda düzenlenen model Şekil 4’de yer almaktadır.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın temel amacı yenilikçi iş davranışını etkileyen unsurlardan biri olduğu düşünülen algılanan aşırı nitelikliliğin tespit edilmesi ve sonuçlarına yönelik önerilerin oluşturulmasıdır. Bu etkide dönüşümcü liderin, algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanın yenilikçi iş davranışı göstermesindeki rolü incelenmiştir. Yenilikçi davranışın sergilenebilmesi için dönüşümcü liderin rolünün ne ölçekte olduğuna bakılmıştır. Algılanan aşırı niteliklilikteki artış veya azalış işten ayrılma niyetinde bir değişikliğe neden olmakta, aracı değişkendeki bu değişim yenilikçi iş davranışı üzerinde bir değişime yol açmaktadır.

5.3.3. Veri Analizi

Oluşturulan modeli test etmek amacıyla Anderson ve Gerbing (1988) iki aşamalı yaklaşımı temel alınmaktadır. Araştırmada birinci aşama olan ölçüm modelini test etmek ve değiştirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası ikinci aşama olan yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Ölçüm modeli test edilirken en yüksek olabilirlik yöntemi ve en küçük kareler yöntemi kullanılacaktır. Yapısal eşitlik modeli birden fazla bağımlı ve bağımsız değişkenin tek bir süreçte ele alınmasını sağlamaktadır (s. 421-422). Yapısal eşitlik modellemesi değişkenler arasındaki ilişkileri modellemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Yapısal eşitlik modeli; neden – sonuç ilişkisini inceleyen klasik regresyon analizinden farklı olarak;

araştırmacıya, hem gözlemlenebilir/ ölçümlenebilir değişkenleri (*observed/measured variables*), hem bu değişkenlerin hata terimlerini (*disturbances*), hem de gözlemlenemeyen/gizli değişkenleri (*latent variables*) inceleme kolaylığı sunmaktadır. Model yapısal ilişkileri test ve tahmin etmek amacıyla kullanılmaktadır (Hoyle, 2012, s. 58-115).

Düzenleyici etki olup olmadığı etkileşim değişkenine bakılarak anlaşılmaktadır. Etkileşim değişkeni, tahmin değişkeni ve düzenleyici değişkenin çarpımsal etkisiyle (*interaction effect*) oluşturulmaktadır. Etkileşimsel değişkenin sonuç değişkeni üzerindeki etkisi anlamlı ise, düzenleyici etki vardır. Düzenleyici değişkenin anlamlı etkisi bulunduktan sonra, hangi durumlarda anlamlı olduğu eğim (*slope*) analizi ile ölçümlenmiştir (Gürbüz, 2019, s. 85-86)

Aracılık değişken analizi için üç aşamalı yol takip edilmiştir. Regresyon analizi temel alınarak geliştirilen bu yöntemde bağımlı değişken ve bağımsız değişken arasında bir ilişki varsa aracı değişken ilişkisi kurulabilir. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında da anlamlı bir ilişki olmalıdır. Bağımlı değişken ile de bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır (Baron ve Kenny, 1986, s. 1177).

Hipotez testlerine ilişkin istatistiki analizleri yapmadan önce analiz edilecek verideki olası aykırı olası aykırı gözlem değerlerinin ve kayıp verilerin kontrol edilmesi gerekmektedir. Verideki aykırı gözlem değeri bulunması verinin normal dağılımdan uzaklaşmasını ve analizin yanlış sonuçlanmasına sebep olmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 37).

İstatistik çalışmalarında kullanılan en yaygın dağılım normal dağılımdır. Bir dağılımın normal bir dağılım gösterip göstermediğine karar vermek için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmalıdır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin kesme noktaları, çarpıklık için mutlak değer olarak 3 ve basıklık için mutlak değer olarak 10'un üzerinde olmamalıdır (Kline, 2011, s. 65).

5.3.4. Araştırmada Test Edilen Hipotezler

Literatür ışığında araştırmanın ana hipotezleri, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁:

H₀: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Algılanan aşırı nitelikliliğin ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂:

H₀: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü yoktur.

H₁: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü vardır.

H₃:

H₀: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü yoktur.

H₁: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.

5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma Türkiye’de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin genel merkez çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamını uzman, expert, müdür, direktör unvanına sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Telekomünikasyon sektörünün seçilmesinin nedeni, yenilikçi iş davranışı, algılanan aşırı niteliklilik ve dönüşümcü liderlik başlıklarının, çalışanlarda kolaylıkla gözlemlenebileceğinin düşünülmektedir.

Çalışmaya ait veriler 2020 Ocak-Mart döneminde anket yöntemi ile toplanmıştır. Ankete katılan kişilere basit rastgele örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Uygulama sonucunda

420 anket formuna ulaşılmıştır. Çalışmada kullanılacak analizler öncesinde veri setleri kontrol edilmiş olup uygun olmayan anket verileri çalışma dışı bırakılmıştır. Normal dağılım için alt boyutların normalliğine bakılmıştır. Aykırı ve uç değerler kapsam dışı bırakılmıştır. Basıklık ve şişkinliğe, P-P grafiğe göre boyutlar normal dağılım göstermiş ve anket sayısı 302'ye düşmüştür. Türkiye'de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren üç şirket bulunmaktadır. Anakütleyi oluşturacak örneklem büyüklüğü evren büyüklüğünü dikkate alarak hesaplanmıştır. %90 güven derecesi ile 10.000-20.000 evren büyüklüğünde 265 örneklem büyüklüğüne ulaşılmalıdır (Cohen vd., 2007, s. 104). Evren büyüklüğü kesin olarak bilinmesi sebebi ile 302 anket sonucu yeterli bulunmuştur.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Algılanan Aşırı Nitelikliliği ölçümlemek için Maynard vd, 2006 yılında geliştirmiş olduğu, Yıldız vd., (2018) Türkçeye çevirip, geçerlik ve güvenilirliğini yaptığı dokuz ifadeden oluşmakta olan ölçek kullanılmıştır (Yıldız ve Arda, 2018, s. 160). Ölçekte algılanan aşırı nitelikliliğin eğitim, deneyim ve yetenek boyutları incelenmiştir. Ölçekte her bir boyut üç farklı soru ile temsil edilmektedir.

Yenilikçi İş Davranışı ölçeği olarak De Jong ve Den Hartog (2008) geliştirdiği, Kör (2015), tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlik ve güvenilirliğinin yapıldığı 17 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yenilikçi iş davranışının dört aşamasını ifade eden sorun ve fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme boyutları ele alınmıştır. Sorun ve fırsatların farkına varılması beş, fikri oluşturma dört, fikir için destek yaratma dört ve fikri gerçekleştirme dört farklı soru ile ölçümlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği olarak Bruce, Avolio ve Bernard Bass (1999) geliştirdiği Serinkan (2003) Türkçeye çevrilip geçerlik ve güvenilirliğinin yapıldığı 19 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderliğin karizma boyutu 9, entelektüel uyarım 6, bireysel ilgi dört ifade ile ölçümlenmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti kavramını ölçümlemek için Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen üç ifadeden oluşan "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Gül vd. (2008) tarafından Türkçeleştirilmiş ve geçerlik güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

5.6. Araştırmanın Bulguları

İlk aşamada, araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelenmiştir. Daha sonra, araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılarak doğrulayıcı faktör analizleriyle birlikte araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin ortalama değerlere yer verilmiştir. Son olarak, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırma modeli ve araştırmada kullanılan değişkenlerin araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

5.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Cinsiyetlere Göre Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	189	62,6
Kadın	113	37,4

Katılımcıların, %62,6’sı (n=189) erkek, %37,4’ü (n=113) kadındır.

Tablo 4 : Yaş Göre Dağılımı

	Frekans	%
20-24 yaş	17	5,6
25-29 yaş	46	15,2
30-34 yaş	62	20,5
35-39 yaş	97	32,1
40-44 yaş	57	18,9
45-49 yaş	23	7,6

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları, %5,6’sının (n=17) 20-24 iken, %15,2’sinin (n=46) 25-29, %20,5’inin (n=62) 30-34, %32,1’inin (n=97) 35-39, %18,9’unun (n=57) 40-44, %7,6’sının (n=23) 45-49 dur.

Tablo 5 : Pozisyona Göre Dağılımı

	Frekans	%
Direktör/Müdür	90	29,8
Expert	43	14,2
Kıdemli Uzman	70	23,2
Uzman	99	32,8

Araştırmaya katılanların pozisyonları, %29,8'inin (n=90) direktör/müdür iken, %14,2'sinin (n=43) expert, %23,2'sinin (n=70) kıdemli uzman ve %32,8'inin (n=99) uzmandır.

Tablo 6: Öğrenim Durumu Göre Dağılımı

	Frekans	%
Lise	13	4,3
Ön lisans	16	5,3
Lisans	140	46,4
Yüksek Lisans/Doktora	133	44,0

Öğrenim durumu %4,3'ünün (n=13) lise iken, %5,3'ünün (n=16) ön lisans, %46,4'ünün (n=140) lisans, %44,0'ünün (n=133) yüksek lisans/doktoradır.

Tablo 7: Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	%
0-5 yıl	67	22,2
6-10 yıl	72	23,8
11-15 yıl	91	30,1
16 yıl ve üzeri	72	23,8

Araştırmaya katılanların çalışma süreleri, %22,2'sinin (n=67) 1-5 yıl iken, %23,8'inin (n=72) 6-10 yıl, %30,1'inin (n=91) 11-15 yıl, %23,8'inin ise (n=72) 16 yıl ve üzeridir.

Tablo 8: Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	%
0-5 yıl	139	46,0
6-10 yıl	76	25,2
11-15 yıl	55	18,2
16 yıl ve üzeri	32	10,6

Kurumda çalışma süreleri, %46,0'ının (n=139) 1-5 yıl iken, %25,2'sinin (n=76) 6-10 yıl, %18,2'sinin (n=55) 11-15 yıl, %10,6'sının (n=32) 16 yıl ve üzeridir.

5.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Dağılımlar

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin soruların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12 de gösterilmektedir.

Tablo 9: Algılanan Aşırı Nitelikliliği İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşim sahip olduğum eğitim düzeyinden daha az bir eğitim düzeyi gerektirir.	89	29,5	98	32,5	47	15,6	46	15,2	22	7,3
Benden daha az eğitilmiş biri de yaptığım işte iyi performans gösterebilir.	71	23,5	84	27,8	60	19,9	59	19,5	28	9,3
İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.	12	4,0	44	14,6	86	28,5	89	29,5	71	23,5
Yaptığım işte başarılı olmak için sahip olduğum iş tecrübesine gerek yoktur.	174	57,6	81	26,8	21	7,0	12	4,0	14	4,6
Geçmiş iş deneyimimi şuan yaptığım işte tam olarak kullanmıyorum	95	31,5	72	23,8	64	21,2	35	11,6	36	11,9
Benden daha az iş tecrübesine sahip olan birisi de benim yaptığım işi yapabilir.	62	20,5	112	37,1	71	23,5	40	13,2	17	5,6

Tablo 9: Algılanan Aşırı Nitelikliliğe İlişkin Soruların Dağılımı (Devamı)

Sahip olduğum beceriler yaptığım işin gerektirdiklerinden fazladır.	7	2,3	30	9,9	69	22,8	140	46,4	56	18,5
İşimi yapmak için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.	5	1,7	31	10,3	84	27,8	126	41,7	56	18,5
İşi yapmak için ihtiyaç duyduğumdan daha fazla kabiliyete/ beceriye sahibim.	1	,3	21	7,0	69	22,8	145	48,0	66	21,9

Algılanan aşırı nitelikliliği ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek kesinlikle katılıyorum oranına sahip sorular %23,5 ile “İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.”, %18,5 ile “İşi yapmak için ihtiyaç duyduğumdan daha fazla kabiliyete/ beceriye sahibim.” ve “Sahip olduğum beceriler yaptığım işin gerektirdiklerinden fazladır.” Soruları olmuştur.

Tablo 10: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırmak için çaba gösteririm.	0	,0	1	,3	24	7,9	127	42,1	150	49,7
Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim.	1	,3	1	,3	21	7,0	142	47,0	137	45,4
İş yerimde bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim.	0	,0	0	,0	20	6,6	139	46,0	143	47,4
İş yerimde ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine düşünürüm.	0	,0	0	,0	23	7,6	135	44,7	144	47,7
İş yerimde bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.	0	,0	0	,0	19	6,3	135	44,7	148	49,0

Tablo 10: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Yönelik Soruların Dağılımı (Devamı)

İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım.	0	,0	1	,3	26	8,6	126	41,7	149	49,3
İş yerimdeki sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım.	0	,0	2	,7	24	7,9	129	42,7	147	48,7
Yeni fikirler üretirim.	0	,0	3	1,0	30	9,9	132	43,7	137	45,4
Görevlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum.	0	,0	1	,3	18	6,0	149	49,3	134	44,4
İş yerimde yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım.	0	,0	0	,0	17	5,6	139	46,0	146	48,3
İş yerimde yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim.	0	,0	2	,7	23	7,6	152	50,3	125	41,4
Örgütün önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım.	0	,0	1	,3	40	13,2	145	48,0	116	38,4
Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için tüm paydaşları ikna etmeye çalışırım.	0	,0	4	1,3	28	9,3	147	48,7	123	40,7
Yenilikçi fikirleri kuruma faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım.	0	,0	2	,7	26	8,6	149	49,3	125	41,4
İşi yaparken yenilikçi fikirleri sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım.	0	,0	1	,3	41	13,6	158	52,3	102	33,8
Yeni fikirlerin yerine getirilmesine katkıda bulunurum.	0	,0	0	,0	13	4,3	164	54,3	125	41,4
Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim.	0	,0	0	,0	11	3,6	152	50,3	139	46,0

Yenilikçi iş davranışına ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek kesinlikle katılıyorum oranına sahip sorular %49,7 ile “Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırmak için çaba gösteririm.”, %49,3 ile “İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım.” %49 ile “İş yerimde bir şeylerin

nasıl geliştirileceğini merak ederim” ve 48,7 ile “İş yerimdeki sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım.” soruları olmuştur.

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticim çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak misyonu vurgular.	1	,3	9	3,0	61	20,2	125	41,4	106	35,1
Yöneticim ahlaki değerlere önem verir.	0	,0	0	,0	21	7,0	102	33,8	179	59,3
Yöneticim astlarına sürekli güven telkin eder.	0	,0	7	2,3	44	14,6	113	37,4	138	45,7
Yöneticim ahlaki standartlar açısından model olur.	0	,0	6	2,0	32	10,6	109	36,1	155	51,3
Yöneticimin bir üstüm olarak yaptıklarından gurur duyarım.	2	,7	8	2,6	58	19,2	97	32,1	137	45,4
Yöneticim insanlarla konuşurken işletme değerlerinden söz eder.	2	,7	8	2,6	31	10,3	127	42,1	134	44,4
İş yerinde yöneticimin astları tarafından saygı duyulan biri olduğuna inanılır.	1	,3	4	1,3	38	12,6	109	36,1	150	49,7
Yöneticim astlarına güç ve güven telkin eder.	0	,0	13	4,3	38	12,6	113	37,4	138	45,7
Yöneticim genellikle hevesli ve coşkuludur.	3	1,0	10	3,3	36	11,9	115	38,1	138	45,7
Yöneticim astlarını geliştirmek için eğitir onlara yol-yöntem gösterir.	2	,7	15	5,0	48	15,9	107	35,4	130	43,0

Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı (Devamı)

Yöneticim problem çözerken tüm varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek hareket eder.	1	,3	13	4,3	40	13,2	119	39,4	129	42,7
Yöneticim astlarına işlerini daha iyi yapmaları için yeni yollar önerir.	2	,7	4	1,3	48	15,9	117	38,7	131	43,4
Yöneticim işletmedeki sorunların önemli olduğunun bilincindedir.	0	,0	5	1,7	29	9,6	118	39,1	150	49,7
Yöneticim işyerinde çalışan astlarına işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları getirir.	0	,0	5	1,7	43	14,2	133	44,0	121	40,1
Yöneticim astlarının farklı görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışır.	1	,3	11	3,6	46	15,2	131	43,4	113	37,4
Yöneticim astlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	2	,7	9	3,0	55	18,2	127	42,1	109	36,1
Yöneticim çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanarak onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.	3	1,0	11	3,6	59	19,5	118	39,1	111	36,8
İşletmeler için çalışanlar önemli olduğundan yöneticim taşıdığından dikkatini onlara verir.	5	1,7	13	4,3	55	18,2	124	41,1	105	34,8
Yöneticim kendi ilgi alanlarının ötesine geçerek astlarının da ilgi alanlarını takip eder.	6	2,0	20	6,6	79	26,2	102	33,8	95	31,5

Dönüşümcü liderliğe ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde en yüksek kesinlikle katılıyorum oranına sahip sorular %59,3 ile “Yöneticim ahlaki değerlere önem verir.”, %51,3 ile “Yöneticim ahlaki standartlar açısından model olur.” ve %49,7 ile “İş yerinde yöneticimin astları tarafından saygı duyulan biri olduğuna inanılır.” ve “Yöneticim işletmedeki sorunların önemli olduğunun bilincindedir.” soruları olmuştur.

Tablo 12: İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Soruların Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	124	41,1	62	20,5	62	20,5	29	9,6	25	8,3
Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	137	45,4	64	21,2	72	23,8	12	4,0	17	5,6
Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	137	45,4	72	23,8	51	16,9	24	7,9	18	6,0

İşten ayrılma niyeti sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmiş sorular %45,4 ile “Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.”, ve “Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.” ile %41,41 ile “Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.” Soruları olmuştur.

5.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçülmek istenen veride, ölçümleri etkileyen tüm özellikler değişmiyor ve tekrarlanan ölçümlerde hep aynı değerde ölçümler veriyorsa, ölçeğin güvenilirliği tam ve doğrudur. Ölçek iç tutarlılığını belirlemede, likert tipi bir ölçek ise Cronbach Alfa yöntemi kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısı 0 ve 1 arasında dağılım göstermektedir. Dağılımın sonucuna göre;

- $0.00 < \alpha < 0.40$ güvenilir değil
- $0.40 < \alpha < 0.60$ düşük güvenilirlikte

- $0.60 < \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir
- $0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir yorumu yapılmaktadır (Çakır, 2014, s.3).

Bu araştırmada, güvenilirlik alfa yöntemi (cronbach alfa katsayısı) ile tespit edilmiştir.

Birbiri ile ilişki içerisinde fazla sayıdaki değişkeni, az sayıda, kolay anlaşılabilir, daha anlamlı ve birbirlerinden bağımsız faktörler haline getiren kullanımı yaygın çok değişkenli istatistik tekniklerinden biri faktör analizidir (Turanlı vd., 2012, s. 3). Rennie (1997)'e göre faktör analizi, maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre ulaşmayı sağlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama metodolojisine sahip analitik bir tekniktir (akt. Büyüköztürk, 2002, s. 472).

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar; sübjektif bir yaklaşım olan korelasyon matrisinin incelenmesi, Küresellik Testi ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testidir. KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen örnek uygunluk testidir. Test değeri 0-1 aralığında değişkenlik göstermektedir. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur (Turanlı vd., 2012, s. 4).

Bu araştırmada, veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi, değişkenler arasında belirli oranda korelasyonun bulunması için Barlett' (Barlett test of Sphericity) ve Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi uygulanmıştır.

5.6.3.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekte 9 ifade ile test edilmiş olan algılanan aşırı niteliklilik, araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 7 ifadeden oluşan algılanan aşırı nitelikliliği ölçeği, 3 boyuttan (eğitim, deneyim ve yetenek) oluşmaktadır ve bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,701 bulunmuştur. Bu değer $0.60 < \alpha < 0.80$ aralığında olması sebebi ile algılanan aşırı niteliklilik ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir (Çakır, 2014, s.3). Algılanan aşırı nitelikliliği her bir boyutunun Cronbach alfa değeri incelendiğinde eğitim boyutunun Cronbach alfa değeri 0,699, deneyim boyutunun Cronbach alfa değeri 0,684, yetenek boyutunun Cronbach alfa değeri 0,842'dir.

Algılanan aşırı niteliklilik ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 13’de görüldüğü üzere, algılanan aşırı nitelikliliği ölçeğine uygulanan Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($p=0,001<0,005$). Barlett testinin ise 0.05 den küçük olması beklenmektedir (Çakır, 2014, s. 5).

Tablo 13: KMO ve Barlett’s Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.668
	Ki-Kare	507,473
	Serbestlik Derecesi	21
	Anlamlılık Seviyesi	<0.001

KMO ölçüsü istatistiksel bir test olmadığından Kaiser ve Rice tarafından oran için şu kriterler önerilmektedir;

- 0,90+ : Olağanüstü
- 0,80+ : Çok İyi
- 0,70+ : İyi
- 0,60+ : Orta
- 0,50+ : Kötü
- 0,50- : Kabul Edilemez

Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0,80’den büyük olmalıdır; ancak 0,50’den büyük değerler de kabul edilebilir (Turanlı, 2012, s. 48). KMO değeri 0,668 ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur. Faktörleşmede, klasik faktör çıkartma teknikleri ve temel bileşenler analizi kullanılabilmektedir. Temel bileşenler analizi bileşenleri üretirken, faktör analizi faktörleri üretmektedir. Veri setine ilişkin varyansa önemli katkı sağlayan faktörleri ya da bileşenleri belirlemeye yönelik bu analizler yapılmaktadır. Çıkartma teknikleri sonuçları aralarında güçlü ilişkiler olan çok sayıda değişken için benzer ve gözlenen bazı farklar ise döndürme işleminden sonra kaybolmaktadır (akt: Büyüköztürk, 2002, s. 474; Tabachnick ve Fideli 2001; Kline, 1994).

Araştırmada, ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla temel bileşenler faktör analizi yöntemi varimax rotasyonu ile yapılmıştır. Analizde değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanmıştır. Kalan maksimum miktarda varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanmıştır. 7 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 3 faktörden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 14 de algılanan aşırı niteliklilik için toplam açıklanan toplam varyans gösterilmektedir. Açıklanan varyans her bir ölçeğin açıkladığı varyansın toplam varyansa oranıdır. Günümüzde yapılan çalışmalarda %40 ve üstü bir oran arzu edilmektedir (Aksu vd., 2017, s.59).

Tablo 14: Algılanan Aşırı Niteliklilik İçin Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Asıl Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı			Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		yüzdesi	yüzde		yüzdesi	yüzde		yüzdesi	yüzde
1	9,483	59,272	59,27	9,483	59,272	59,3	4,221	26,382	26,4
2	1,184	7,4	66,67	1,184	7,4	66,7	4,013	25,081	51,5
3	0,785	4,905	71,58	0,785	4,905	71,6	3,218	20,114	71,6
4	0,648	4,052	75,63						
5	0,594	3,714	79,34						
6	0,449	2,803	82,15						
7	0,431	2,693	84,84						

Tablo 14’de 3 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 7 ifadeden oluşan algılanan aşırı nitelikliliği ölçeğine ait toplam varyans %71,328 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerin alt boyutlarının iç tutarlılıklarını test etmenin bir yolu da alt boyutlar arası ortalama korelasyon değerlerini incelemektir (Nunnally, 1978, s. 230). Bu değerlerin 0,15 ile 0,50 aralığında olması tercih edilmektedir (BrckaLorenz, 2013, s.1). Tablo 15’de alt boyutlara ait korelasyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 15 : Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri

		Eğitim	Deneyim	Yetenek
Eğitim	r	1	.200**	.159*
	p		0,000	0,025
Deneyim	r		1	.176*
	p			0,044
Yetenek	r			1
	p			

Eğitim ile deneyim arasında pozitif yönlü (eğitim artarken, deneyimde artıyor) %20,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,220$; $p=0,001$; $p<0,01$). Eğitim ile yetenek arasında pozitif yönlü (eğitim artarken, yetenekte artıyor) %15,9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,159$; $p=0,025$; $p<0,05$). Deneyim ile yetenek arasında pozitif yönlü (deneyim artarken, yetenekte artıyor) %17,6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,176$; $p=0,044$; $p<0,05$).

Tablo 16’ da algılanan aşırı niteliklilik ölçeğine yönelik yapılmış olan açıklayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi bir değişkenler grubu arasındaki karşılıklı ilişkiler hakkında daha fazla bilgi toplamak için araştırmanın başlangıç safhalarında uygulanır (Aksu, 2017, s. 46-47).

Tablo 16: Algılanan Aşırı Nitelikliliği Ölçeğini Ölçmek Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşenler		
	Yetenek	Eğitim	Deneyim
<i>Eğitim_1</i>		.840	
<i>Eğitim_2</i>		.836	
<i>Deneyim_1</i>			.673
<i>Deneyim_2</i>			.872
<i>Yetenek_1</i>	0,844		
<i>Yetenek_2</i>	0,886		
<i>Yetenek_3</i>	0,8821		

Çıkarma Metodu: Esas Öğe Analizi.

Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Döndürme 5 tekrarda yakınsadı.

Tablo 16’da faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmektedir. Tüm soruların faktörlerden sadece yeterli ağırlıkla yüklenmesi beklenmekte ve bu sağlanana kadar soru ekleme ve çıkarmalarla analiz tekrarlanmaktadır. Birden çok faktöre birbirine yakın/eşit ağırlıkla yüklenen sorular analizden çıkarılmıştır. Faktör analizler sonucunda, Eğitim maddesi içerisinde yer alan “Eğitim_3” sorusu deneyim faktörü altında yüklendiği için analizden çıkartılarak tekrar bir analiz yapılmıştır. Bu tekrarlanan analiz sürecinde Deneyim maddesi içerisinde yer alan “Deneyim_3” sorusu eğitim faktöründe yüklendiği için analizden çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. Eğitim_3 ve Deneyim_3 soruları analizden çıkartılarak yapılan tekrar faktör analizinde sorular yeterli ağırlıkla faktörlerde yüklendiği için analiz tamamlanmıştır.

5.6.3.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 13 ifadeden oluşan yenilikçi iş davranışı ölçeği 4 boyuttan (sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması, fikir oluşturma, fikir için destek yaratma ve fikri gerçekleştirme) oluşmaktadır ve bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,928 bulunmuştur. Bu değer yenilikçi iş davranışı ölçeğinin $0.80 < \alpha < 1.00$ arasında olması sebebi ile yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Çakır, 2014, s. 3). Yenilikçi iş davranışının her bir boyutunun Cronbach alfa değeri incelendiğinde sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması boyutunun Cronbach alfa değeri 0,845, fikir oluşturma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,774, fikir için destek yaratma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,859 ve fikri gerçekleştirme boyutunun Cronbach alfa değeri 0,824’dür.

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 17’de görüldüğü üzere, yenilikçi iş davranışı ölçeğine uygulanan Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($p=0,001<0,005$). Barlett testinin anlamlı çıkması ($p=0,000<0,005$) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.928
	Ki-Kare	2293,607
	Serbestlik Derecesi	78
	Anlamlılık Seviyesi	<0.001

KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu test etmeğe yarayan bir uygunluk testidir. KMO test değeri 0-1 arasında değişkenlik göstermektedir. Bir değişkenin değeri, diğer değişkenler tarafından hatasız bir şekilde tahmin edilmesi durumunda değer "1" olur. KMO değeri 1'e yaklaştıkça hatasızlık düzeyi artar. Değerin 0.90 olması mükemmel olduğunu gösterir (akt. Yaşar, 2014, s. 66; Şencan, 2005). Testte, KMO değeri 0,928 olarak bulunmuştur ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, KMO ve Bartlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur ve ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla temel bileşenler faktör analizi yöntemi varimax rotasyonu ile yapılmıştır. Bu yöntemle, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanmış, kalan maksimum miktarda varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanmış ve bu durum böylece devam etmiştir. 13 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 4 faktörden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 18: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Asıl Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı			Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı		
	<i>Toplam</i>	<i>Varyans yüzdesi</i>	<i>Kümülatif yüzde</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans yüzdesi</i>	<i>Kümülatif yüzde</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans yüzdesi</i>	<i>Kümülatif yüzde</i>
1	6,998	53,834	53,834	6,998	53,834	53,834	3,028	23,294	23,294
2	1,244	9,57	63,404	1,244	9,57	63,404	2,564	19,719	43,013
3	0,712	5,476	68,88	0,712	5,476	68,88	2,004	15,413	58,427
4	0,623	4,792	73,672	0,623	4,792	73,672	1,982	15,245	73,672

Tablo 18: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans (Devamı)

5	0,572	4,398	78,07						
6	0,502	3,859	81,929						
7	0,442	3,4	85,329						
8	0,42	3,228	88,557						
9	0,413	3,179	91,736						
10	0,322	2,477	94,212						
11	0,269	2,068	96,28						
12	0,245	1,883	98,163						
13	0,239	1,837	100						

Tablo 18’de 4 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen öz değerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 13 ifadeden oluşan yenilikçi iş davranışı ölçeğine ait toplam varyans %73,672 olarak bulunmuştur.

Tablo 19’da ölçeklerin alt boyutları arası ortalama kolerasyon değerleri (average inter-item correlation) gösterilmektedir.

Tablo 19: Yenilikçi İş Davranışı Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri

		Farkına Varılması	Fikir Oluşturma	Destek Yaratma	Fikir Gerçekleştirme
Farkına Varılması	r	1	.410**	.477**	.402**
	p		0,000	0,000	0,000
Fikir Oluşturma	r		1	.542**	.392**
	p			0,000	0,000
Destek Yaratma	r			1	.372**
	p				0,000
Fikir Gerçekleştirme					1

Farkına varılması ile fikir oluşturma arasında pozitif yönlü (farkına varılması artarken, fikir oluşturmada artıyor) %41,0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,410$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Farkına varılması ile destek yaratma arasında pozitif yönlü (farkına varılması artarken,

destek yaratmada artıyor) %47,7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,477$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Farkına varılması ile fikir gerçekleştirme arasında pozitif yönlü (farkına varılması artarken, fikir gerçekleştirmede artıyor) %40,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,402$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Fikir oluşturma ile destek yaratma arasında pozitif yönlü (fikir oluşturma artarken, destek yaratmada artıyor) %54,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,542$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Fikir oluşturma ile fikir gerçekleştirme arasında pozitif yönlü (fikir oluşturma artarken, fikir gerçekleştirmede artıyor) %39,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,392$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Destek yaratma ile fikir gerçekleştirme arasında pozitif yönlü (destek yaratma artarken, fikir gerçekleştirmede artıyor) %37,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,372$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo 20: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğini Ölçmek Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen			
	<i>Fikir için Destek Yaratma</i>	<i>Sorunların ve/veya fırsatların Farkına Varılması</i>	<i>Fikir Geliştirme</i>	<i>Fikir Oluşturma</i>
<i>Farkına_Varılması_3</i>		.800		
<i>Farkına_Varılması_4</i>		.807		
<i>Farkına_Varılması_5</i>		.685		
<i>Fikir_Oluşturma_2</i>				.726
<i>Fikir_Oluşturma_3</i>				.718
<i>Fikir_Oluşturma_4</i>				.470
<i>Destek_Yaratma_1</i>	.671	.		
<i>Destek_Yaratma_2</i>	.771			
<i>Destek_Yaratma_3</i>	.755			
<i>Destek_Yaratma_4</i>	.773			
<i>Fikir_Geliştirme_2</i>			.567	
<i>Fikir_Geliştirme_3</i>			.667	
<i>Fikir_Geliştirme_4</i>			.786	
Çıkarma Metodu: Esas Öğe Analizi. Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax. Döndürme 8 tekrarda yakınsadı.				

Tablo 20’de faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Tüm soruların faktörlerden sadece yeterli ağırlıkla yüklenmesi beklenmekte ve bu sağlanana kadar soru ekleme ve çıkarmalarla analiz tekrarlanmaktadır. Birden çok faktöre birbirine yakın/eşit ağırlıkla yüklenen sorular analizden çıkarılmıştır. Faktör analizler sonucunda, Sorunların ve/veya fırsatların farkına varılması maddesi içerisinde yer alan Farkına_Varılması_1 ve Farkına_Varılması_2 soruları fikir oluşturma faktörü altında yüklendiği için analizden çıkartılarak tekrar bir analiz yapılmıştır. Bu tekrarlanan analiz sürecinde fikir oluşturma maddesi içerisinde yer alan “Fikir_Oluşturma_1” sorusu farkına varılması faktöründe yüklendiği için analizden çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. Bu 3 soru analizden çıkartılarak yapılan tekrar faktör analizinde “Fikir_Geliştirme_1” sorusu destek yaratma faktöründe yüklendiği için analizden çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. Tekrar yapılan faktör analizi sorular yeterli ağırlıkla faktörlerde yüklendiği için analiz tamamlanmıştır.

5.6.3.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 16 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği 3 boyuttan (karizma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi) oluşmaktadır ve bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,95 bulunmuştur. Bu değer dönüşümcü liderlik ölçeğinin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Çakır, 2014, s. 3). Dönüşümcü liderlik ölçeği her bir boyutunun Cronbach alfa değeri incelendiğinde karizma boyutunun Cronbach alfa değeri 0,905, entelektüel uyarım boyutunun Cronbach alfa değeri 0,915, bireysel ilgi boyutunun Cronbach alfa değeri 0,901’dir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 21’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik ölçeğine uygulanan Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($p=0,001<0,005$). Barlett testinin anlamlı çıkması ($p=0,000<0,005$) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: KMO ve Bartlett’s Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.950
	Ki-Kare	3729,039
	Serbestlik Derecesi	120
	Anlamlılık Seviyesi	<0.001

KMO değerinin yüksek çıkması ölçekteki her bir değişkenin ölçekteki diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edileceği anlamına gelir (akt. Yaşar, 2014, s. 66; Şencan, 2005). KMO değeri 0,950 ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuş ve ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla da temel bileşenler faktör analizi yöntemi varimax rotasyonu ile yapılmıştır. Araştırmacılar sıklıkla dik döndürme işlemini varimax tekniği ile yaparlar, varimax çok faktörlü yapının söz konusu olduğu durumlarda uygun bir seçimdir (akt. Büyüköztürk, 2002, s. 477; Rennie, 1997; Tabachnick ve Fideli, 2001). Bu yöntemle, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanmıştır. Kalan maksimum miktarda varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanmıştır. Bu durum böylece devam etmiştir. 16 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi 3 faktörden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 22: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Asıl Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı			Rotasyon Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		yüzdesi	yüzde		yüzdesi	yüzde		yüzdesi	yüzde
1	9,483	59,272	59,27	9,483	59,272	59,3	4,221	26,382	26,4
2	1,184	7,4	66,67	1,184	7,4	66,7	4,013	25,081	51,5
3	0,785	4,905	71,58	0,785	4,905	71,6	3,218	20,114	71,6
4	0,648	4,052	75,63						
5	0,594	3,714	79,34						
6	0,449	2,803	82,15						
7	0,431	2,693	84,84						
8	0,413	2,579	87,42						

Tablo 22 Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans (Devamı)

9	0,354	2,212	89,63						
10	0,33	2,06	91,69						
11	0,28	1,752	93,44						
12	0,277	1,73	95,17						
13	0,232	1,448	96,62						
14	0,214	1,341	97,96						
15	0,178	1,11	99,07						
16	0,149	0,928	100						

Tablo 22’de 3 faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen özdeğerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 16 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğine ait toplam varyans %71,577 olarak bulunmuştur.

Tablo 23’ de ölçeklerin alt boyutları arası ortalama kolerasyon değerleri (average inter-item correlation) gösterilmektedir.

Tablo 23: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Korelasyon Analizleri

		Karizma	Uyarım	İlgi
Karizma	r	1	.472**	.449**
	p		0,000	0,000
Uyarım	r		1	.593**
	p			0,000
İlgi	r			1
	p			

Karizma ile Entelektüel Uyarım arasında pozitif yönlü (karizma artarken, entelektüel uyarımda artıyor) %47,2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,472$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Karizma ile Bireysel İlgi arasında pozitif yönlü (karizma artarken, bireysel ilgide artıyor) %44,9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir ($r=0,449$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Entelektüel Uyarım ile Bireysel İlgi arasında pozitif yönlü (entelektüel uyarım artarken,

bireysel ilgide artıyor) %59,3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir (r=0,593; p=0,001; p<0,01).

Tablo 24: Dönüşümcü Liderlik Ölçeğini Ölçmeğe Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen		
	Entelektüel Uyarım	Karizma	Bireysel İlgi
Karizma_1		.537	
Karizma_2		.825	
Karizma_3		.696	
Karizma_4		.798	
Karizma_5		.648	
Karizma_6		.565	
Karizma_7			
Entelektüel Uyarım_1	.654		
Entelektüel Uyarım_2	.773		
Entelektüel Uyarım_3	.771		
Entelektüel Uyarım_4	.618		
Entelektüel Uyarım_5	.730		
Bireysel İlgi_1			.694
Bireysel İlgi_2			.648
Bireysel İlgi_3			.719
Bireysel İlgi_4			.785
Çıkarma Metodu: Esas Öğe Analizi. Döndürme Metodu: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax. Döndürme 7 tekrarda yakınsadı.			

Tablo 24’de faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Tüm soruların faktörlerden sadece yeterli ağırlıkla yüklenmesi beklenmekte ve bu sağlanana kadar soru ekleme ve çıkarmalarla analiz tekrarlanmaktadır. Birden çok faktöre birbirine yakın/eşit ağırlıkla yüklenen sorular analizden çıkarılmıştır. Faktör analizler sonucunda, Karizma maddesi içerisinde yer alan Karizma_8 ve Karizma_9 soruları entelektüel uyarım faktörü altında yüklendiği için analizden çıkartılarak tekrar bir analiz yapılmıştır. Bu tekrarlanan analiz sürecinde Entelektüel Uyarım maddesi içerisinde yer alan “Entelektüel Uyarım_6” sorusu bireysel ilgi faktöründe yüklendiği için analizden çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. Bu 3 soru analizden çıkartılarak yapılan tekrar faktör analizinde sorular yeterli ağırlıkla faktörlerde yüklendiği için analiz tamamlanmıştır.

5.6.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır ve bu ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,923 bulunmuştur. Değerlendirmede $0.80 < \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Çakır, 2014, s. 3).

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yapısal geçerliliği, faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Barlett ve KMO testleri yapılmıştır. Tablo 25’de görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan Barlett testi anlamlı çıkmıştır ($p=0,001<0,005$). Barlett testinin ise 0.05 den küçük olması beklenmektedir (Çakır, 2014, s. 5). Barlett testinin anlamlı çıkması ($p=0,000<0,005$) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 25: KMO ve Bartlett’s Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.733
	Ki-Kare	578,470
	Serbestlik Derecesi	3
	Anlamlılık Seviyesi	<0.001

KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen örnek bir uygunluk testidir. KMO değeri 0,733 ve dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. 0,70 + değeri KMO testi için iyi derecede değerlendirilmektedir (Turanlı vd., 2012, s. 48).

Araştırmada, KMO ve Barlett testleri sonucunda veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu bulunmuştur ve ölçeğin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla temel bileşenler faktör analizi yöntemi varimax rotasyonuyla yapılmıştır. Bu yöntemle, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanmıştır. Kalan maksimum miktarda varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanmıştır. Bu durum böylece devam etmiş ve 3 ifadeden oluşan ölçek yük değerleri doğrultusunda orijinal ölçekte olduğu gibi tek faktörden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 26: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği İçin Toplam Açıklanan Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Asıl Faktör Yüklerinin Kareler Toplamı		
	<i>Toplam</i>	<i>Varyans yüzdesi</i>	<i>Kümülatif yüzde</i>	<i>Toplam</i>	<i>Varyans yüzdesi</i>	<i>Kümülatif yüzde</i>
1	2,606	86,877	86,877	2,606	86,877	86,877
2	0,272	9,051	95,929			
3	0,122	4,071	100,000			

Tablo 26’da tek faktör altında toplanan maddelere yönelik elde edilen özdeğerler ve toplam açıklanan varyanslar gösterilmektedir. 3 ifadeden oluşan algılanan işten ayrılma ölçeğine ait toplam varyans %86,877 olarak bulunmuştur.

Tablo 27: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğini Ölçmek Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Bileşen	İşten Ayrılma
İsten_1	.937
İsten_2	.955
İsten_3	.904

Tablo 27’de faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler ve faktör yükleri gösterilmiştir. Korelasyon analizi ve faktör analizi sonrasında herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmadığı için güvenilirlik analizinin tekrar yapılmasına gerek kalmamıştır.

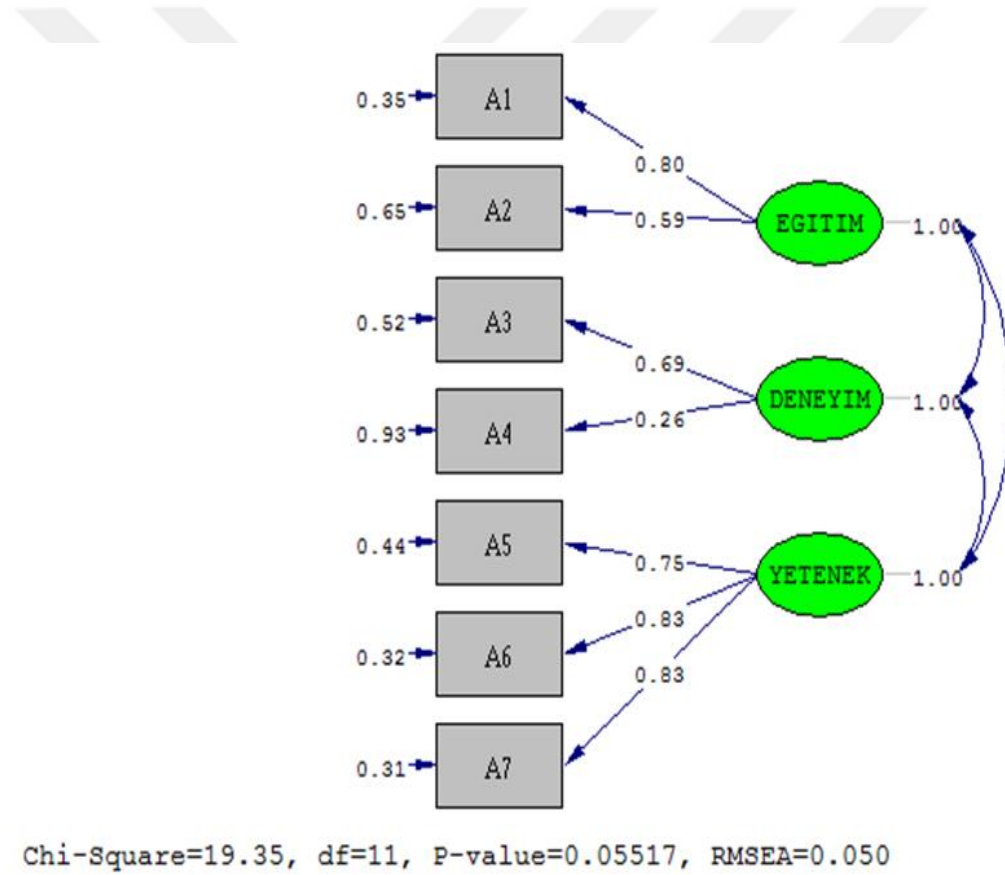
5.6.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ile önceden oluşturulmuş, belirli bir model aracılığı ile gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Amaç önceden belirlenen yapının doğrulanmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017, s. 78).

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizlerinde bazı sorular değerlendirilmeye alınmayarak açıklayıcı faktör gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analiz ile belirlenen faktörlerin, faktör yapılarına uygunluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

5.6.4.1. Algılanan Aşırı Niteliklilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Algılanan aşırı niteliklilik ölçeğine ilişkin Amos ile bakılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 5'te gösterilmektedir. Şekilde A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 değerleri gözlemlenen ifadeleri oluşturmaktadır. Bu değerlerin sol kısmında kalan değerler alınan hata değerlerini ifade etmektedir. Şekilde gözlemlenen regresyon katsayılarının 0,50 üzerinde olması beklenmektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin 3 boyutuna ait toplam 7 gözlem (ifade) bulunmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutlara ait gözlemlerin teoride açıklandığı gibi dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Regresyon katsayıları incelendiğinde en yüksek katsayının da 0,83 olduğu görülmektedir.



Şekil 5: A.A.N Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Algılanan aşırı nitelikliliğe ait uyum indeksleri Tablo 28'de gösterilmektedir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), bilinmeyen fakat optimum şekilde planlanmış olan parametrelerin ana kütleinin kovaryans matrisi ile ne derece uyumlu olup

olmadığını araştırmacılara gösterir (akt. Yaşlıoğlu 2017, s. 80; Byrne, 2011). NFI (Normed Fit Index), NFI istatistiği modelin χ^2 değeri ile sıfır modelinin χ^2 değerini karşılaştırmaktadır. Sıfır modeli ölçülen değişkenlerin ilişkili olmadığı model olarak tanımlanmaktadır (akt. Yaşlıoğlu, 2017, s. 81; Mulaik vd. 1989). SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) hem örneklem varyans-kovaryans matrisinin hem de tahmin edilen model varyans-kovaryans matrisinin korelasyon matrisine dönüştürülmesine dayanır. Standartlaştırılmış hataların kareköküdür (Berberoğlu ve Uygun, 2012, s. 463). CFI (Comparative Fit Index) örneklem büyüklüğünü de dikkate alarak sıfır modelini örneklem kovaryans matrisi ile kıyaslayarak sonuç elde eder (akt. Yaşlıoğlu, 2017, s. 81; Bentler ve Bonnet, 1990).

Tablo 28: Algılanan Aşırı Niteliklilik Uyum İndeksleri

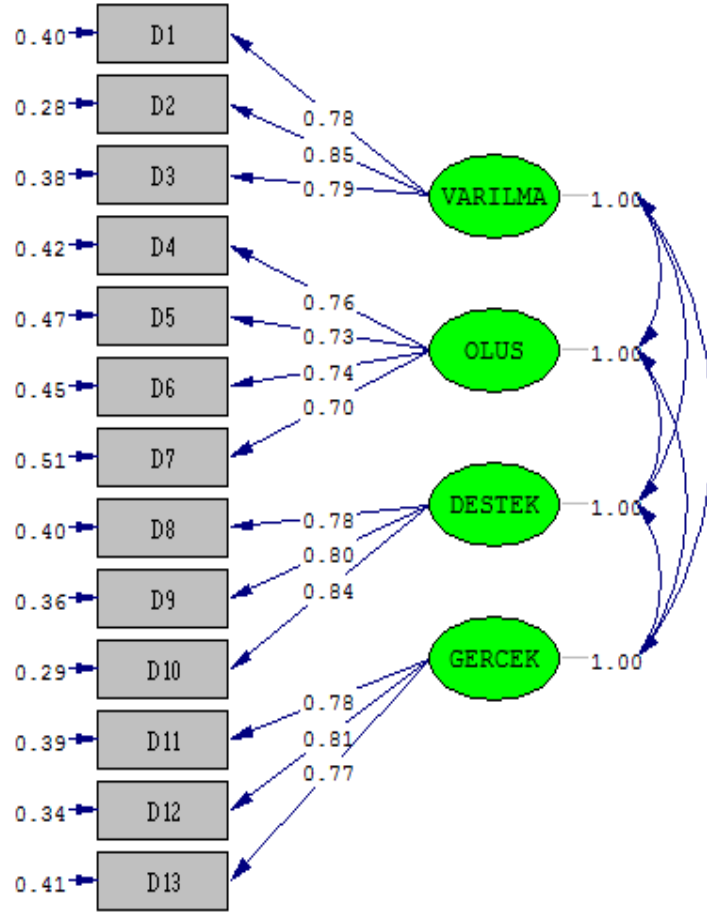
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.050
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.96
NNFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.97
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.029
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.98

Analiz sonucunda RMSEA, NFI, NNFI, SRMR ve CFI ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer alması ve $\chi^2 / df < 3$ 'den küçük olması beklenmektedir (Doğan ve Özdamar, 2017, s. 18). $\chi^2 / df < 3$ 'den olduğu için ($\chi^2 / df = 1,75$) sonucumuz istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve araştırma modelimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

5.6.4.2. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Yenilikçi iş davranışı ölçeğine ilişkin Amos ile bakılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 6'da gösterilmektedir. Şekilde D1, D2....D13 değerleri gözlemlenen ifadeleri oluşturmaktadır. Bu değerlerin sol kısmında kalan değerler alınan hata değerlerini ifade etmektedir. Şekilde gözlemlenen regresyon katsayılarının 0,50 üzerinde olması beklenmektedir. Yenilikçi iş davranışının toplam 4 boyutuna ait toplam 13 gözlem (ifade) bulunmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutlara ait gözlemlerin

teoride açıklandığı gibi dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Regresyon katsayıları incelendiğinde en yüksek katsayının da 0,85 olduğu görülmektedir.



Chi-Square=133.33, df=59, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

Şekil 6: YİD Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 29’da yenilikçi iş davranışının uyum indeksleri gösterilmektedir. Uyum indeksleri tasarlanan modelin gerçek ile ne kadar uyduğunu test etmektedir. Bu test sonucunda modelin yapısal geçerliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kategoride incelenen istatistikler RMSEA, NFI, NNFI, SRMR ve CFI’dir. Uyum indekslerine bakıldığında, bulunan değerlerin istenilen referans aralığında oldukları görülmektedir.

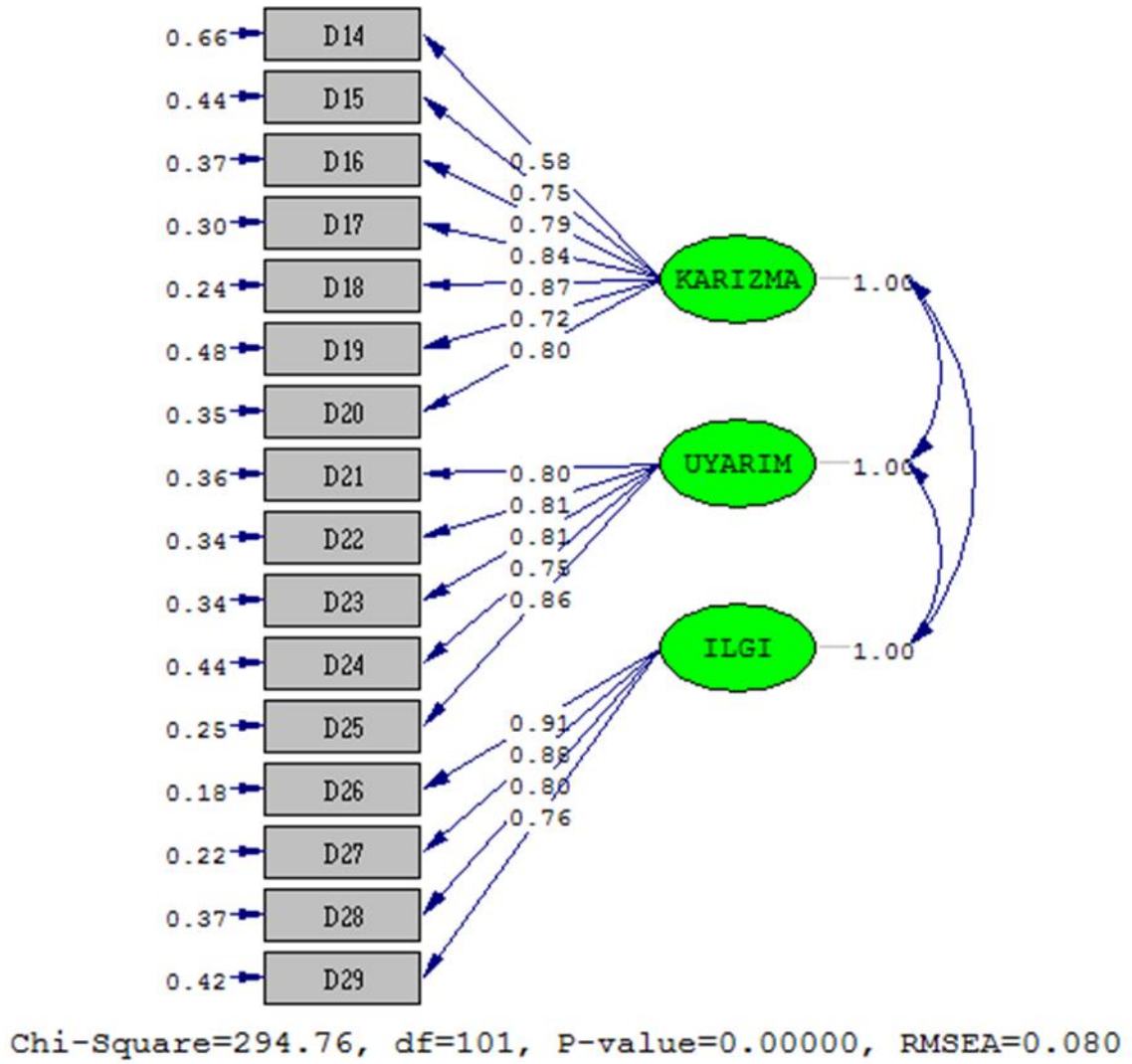
Tablo 29: Yenilikçi İş Davranışı Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} \leq 0.10$	0.065
NFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0.90 < \text{NFI} < 0.95$	0.98
NNFI	$0.95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0.90 < \text{NFI} < 0.95$	0.98
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} < 0.05$	$0.05 \leq \text{SRMR} < 0.10$	0.036
CFI	$0.97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0.95 \leq \text{CFI} < 0.97$	0.99

Analiz sonucunda RMSEA, NFI, NNFI, SRMR ve CFI ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer alması ve $\chi^2 / df < 3$ 'den küçük olması beklenmektedir (Doğan ve Özdamar, 2017, s.18). $\chi^2 / df < 3$ 'den olduğu için ($\chi^2 / df = 2,25$) sonucumuz istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir.

5.6.4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin Amos ile bakılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 7'de gösterilmektedir. Şekilde D14, D2....D29 değerleri gözlemlenen ifadeleri oluşturmaktadır. Bu değerlerin sol kısmında kalan değerler alınan hata değerlerini ifade etmektedir. Şekilde gözlemlenen regresyon katsayılarının 0,50 üzerinde olması beklenmektedir. Dönüşümcü liderlik toplam 3 boyutuna ait toplam 16 gözlem (ifade) bulunmaktadır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda boyutlara ait gözlemlerin teoride açıklandığı gibi dağılım sergilediği gözlemlenmiştir. Regresyon katsayıları incelendiğinde en yüksek katsayının da 0,91 olduğu görülmektedir.



Şekil 7: D.L.Ö Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 30’da dönüşümcü liderliğin modele uygunluğunun sınanmasında gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans ile modelde önerilen parametreler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farkın, yani hatanın derecesi temelinde geliştirilmiş olan mutlak uyum indeksleri gösterilmektedir.

Tablo 30: Dönüşümcü Liderlik Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.080
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.97
NNFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.98
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.042
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.98

Analiz sonucunda RMSEA, NFI, NNFI, SRMR ve CFI ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer alması ve $\chi^2/df < 3$ 'den küçük olması beklenmektedir (Doğan ve Özdamar, 2017, s. 18). $\chi^2/df < 3$ 'den olduğu için ($\chi^2/df = 2,47$) sonucumuz istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre verilerimizin iyi uyuma sahip olduğu ve doğrulayıcı faktör analizimizin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir. Uyum indekslerine bakıldığında, bulunan değerlerin istenilen referans aralığında oldukları görülmektedir.

5.6.5. Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Araştırmada yapılan ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 31'de gösterilmektedir.

Tablo 31: Araştırma Modelinde Bulunan Değişkenlerin, Boyutların ve Alt Boyutların Ortalama Değerleri

	N	Ort	Ss
Algılanan Aşırı Nitelikliliği	246	2,78	0,63
Eğitim	246	2.51	1,09
Deneyim	246	2.10	0,93
Yetenek	246	3.73	0,81
İşten Ayrılma Niyeti	246	2,11	1,14
Dönüşümcü Liderlik	246	4,19	0,66
Karizma	246	4,32	0,66
Entelektüel Uyarım	246	4,23	0,66
Bireysel İlgi	246	4,01	0,69

Tablo 31 Araştırma Modelinde Bulunan Değişkenlerin, Boyutların ve Alt Boyutların Ortalama Değerleri (Devamı)

Yenilikçi İş Davranışı	246	4,36	0,46
Sorun ve Fırsatların Farkına Varılması	246	4,41	0,54
Fikir Oluşturma	246	4,37	0,55
Fikir İçin Destek Yaratma	246	4,32	0,55
Fikri Gerçekleştirme	246	4,33	0,51

Eğitim alt boyutunun ortalaması 2.78, Deneyim alt boyutunun ortalaması 2.10 ve Yetenek alt boyutunun ortalaması 3,373 bulunmuştur. İşten ayrılma niyetinin ortalaması 2.11 bulunmuştur. Karizma alt boyutunun ortalaması 4,32, Entelektüel Uyarım alt boyutunun ortalaması 4,23, ve Bireysel ilgi alt boyutunun ortalaması 4,01 bulunmuştur. Sorun ve fırsatların farkına varılması alt boyutunun ortalaması 4,41, Fikir oluşturma alt boyutunun ortalaması 4,37, Fikir için destek yaratma alt boyutunun ortalaması 4,32 ve Fikir gerçekleştirme alt boyutunun ortalaması 4,33 bulunmuştur.

5.6.6. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır.

H₁: *Algılanan aşırı nitelikliliğin ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 32: A.A.N. ve Y.İ.D. Arasındaki Korelasyon

	Algılanan Aşırı Nitelikliliği	
	r	p
Yenilikçi İş Davranışı	0,127	0,028*

Algılanan aşırı nitelikliliği ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,028<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r=0,127$) göre algılanan aşırı nitelikliliği ile yenilikçi iş davranışı arasında düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, algılanan aşırı nitelikliliği artıkça

Çalışanların yenilikçi iş davranışı da küçük bir oranda artmaktadır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi ve yönünü gösterir. İki değişkenden birisinin artarken diğerinin de artması pozitif korelasyon, birisi artarken diğerinin azalması negatif korelasyon olarak yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısı 0 olduğunda arasında bir ilişki yok demektir. Farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte korelasyon katsayısı 0 ile +,- 0.3 arasında değer alıyorsa zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 26).

Korelasyon analizinin değişkenler arasındaki basit etkileri göstermesi sebebi ile Aracı ve düzenleyici etki analizlerinde kurulan modeller ile direkt etkilere de bakılması gerekmektedir.

Korelasyon analizinden sonra algılanan ařırđ nitelikliliğin ve boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini görmek için regresyon analizi yapılmıştır.

Algılanan ařırđ niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasında basit doğrusal regresyon analizi enter methodu ile yapılmıştır. Model özetine göre, modelde yer alan bağımsız değişken olan algılanan ařırđ niteliklilik, baėımlđ değişken olan yenilikçi iş davranışı %1’ni açıklamaktadır. Anova tablosundaki F (F=0,903, p=0,028< 0,05) değeri doğrultusunda, Algılanan ařırđ nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi anlamlđ bulunmuştur.

Tablo 33 de algılanan ařırđ niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizinde gösterilmiştir.

Tablo 33: Algılanan Ařırđ Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Model zeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Durbin-Watson	Anlamlılık Seviyesi p
1	.127 ^a	0,216	0,013	0,46121	1,938	0,028
a. Tahmin/Bağımsız değişken: Algılanan Ařırđ Niteliklilik						
b. Baėımlđ Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Yapılan regresyon analizi sonucunda algılanan aşırı niteliklilik bağımsız değişkeninin yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkenini %21,6 oranında açıkladığı ve 0,05 anlamlılık seviyesinde tespit edilmiştir.

Tablo 34’de algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ve F değerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 34: Algılanan Aşırı Niteliklilik ile Yenilikçi İş Davranışı ANOVA Özeti

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Seviyesi P
1	Regression	1,043	1	1,043	0,903	.028 ^b
	Artık	63,815	300	0,213		
	Toplam	64,858	301			
a. Tahmin/Bağımsız değişken: Algılanan Aşırı Niteliklilik						
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Tek yönlü varyans analizinin F değeri 0,903 olup p değeri de 0,05 den küçük olduğu için H_0 hipotezi ret edilmiş ve algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi olduğuna dair H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık Seviyesi p	VIF
		B	Std. Error	Beta			
1	Sabit	4,096	0,121		33,862	0,000	1
	Algılanan Aşırı Niteliklilik	0,094	0,042	0,127	2,214	0,028	

Basit doğrusal regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 4,096 + 0,094 \times \text{Algılanan Aşırı Niteliklilik}$$

Bu denklem, algılanan aşırı niteliklilik ölçeğindeki 1 puanlık artışın yenilikçi iş davranışında 0,094 birimlik artışa sebep olduğunu göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 36: Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Durbin-Watson	Anlamlılık Seviyesi P
1	.229 ^a	0,152	0,049	0,45266	1,935	.000
a. Tahmin/Bağımsız değişken: Yetenek						
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Tablo 37: Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutları ile Yenilikçi İş Davranışı Anova Özeti

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Seviyesi P
1	Regression	3,388	1	3,388	16,537	.000 ^b
	Artık	61,470	300	0,205		
	Toplam	64,858	301			
a. Tahmin/Bağımsız değişken: Yetenek						
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Tablo 38: Algılanan Aşırı Niteliklilik Alt Boyutu ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık Seviyesi p	VIF
		B	Std. Error	Beta			
1	Sabit	3,866	0,123		31,313	0,000	1
	Yetenek	0,132	0,032	0,229	4,067	0,000	

Algılanan aşırı niteliklilik alt boyutlarının (eğitim, yetenek ve deneyim) yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini görmek için aşamalı (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Sadece model 1 yetenek alt boyutunun etkisinin olduğu görülmüştür. Model özetine göre, modelde yer alan bağımsız değişken olan yetenek, bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışı %4,9’nu açıklamaktadır. ANOVA tablosundaki F (F=16,537, p=0,001< 0,05) değeri doğrultusunda, Yeteneğin yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur. Regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 3,866 + 0,132 \times \text{Yetenek}$$

Bu denklem, algılanan yetenekteki 1 puanlık artışın yenilikçi iş davranışında 0,094 birimlik artışa sebep olduğunu göstermektedir. Böylece katsayılar tablosu da yeteneğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini desteklemektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 39: Eğitim Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

	<i>Eğitim</i>	
	r	p
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	-0,038	0,514

Algılanan aşırı nitelikliliğin eğitim boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=0,514>0,05) bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda, eğitim düzeyi yenilikçi iş davranışına etkilememektedir. (Hipotez ret edilmiştir.)

H_{1b}: Deneyim ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 40: Deneyim Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

	<i>Deneyim</i>	
	r	p
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	0,102	0,077

Algılanan aşırı nitelikliliğin deneyim boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,077>0,05$) bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda, deneyim yılı yalnızca yenilikçi iş davranışına etkilememektedir. (Hipotez ret edilmiştir.)

H_{1c}: Yetenek ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 41: Yetenek Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

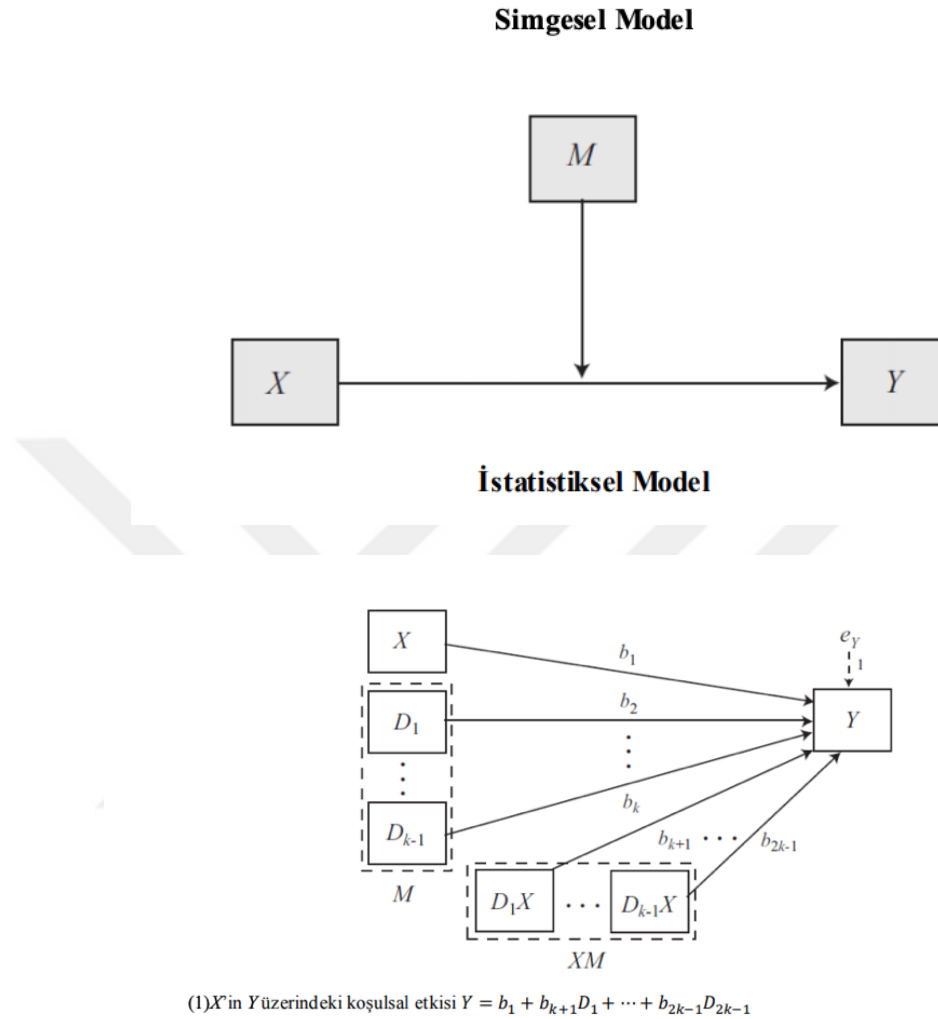
	<i>Yetenek</i>	
	r	p
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	0,229	0,001**

Algılanan aşırı nitelikliliğin yetenek boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r= 0,229$) göre yetenek ile yenilikçi iş davranışı arasında küçük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, yetenekleri artıka çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

5.6.7. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Dönüşümcü Liderliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi

Basit eğim analizi ve ilişkilerin grafiksel gösteriminde Dr. Andrew F. Hayes (2013) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Aracı ve düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen çeşitli modellerin sınanmasında kullanılabilen makro aracılığıyla yaklaşık 76 farklı modelin sınaması yapılabilmektedir. Bu çalışma kapsamında Hipotezlerin sınanmasında makroda tanımlı

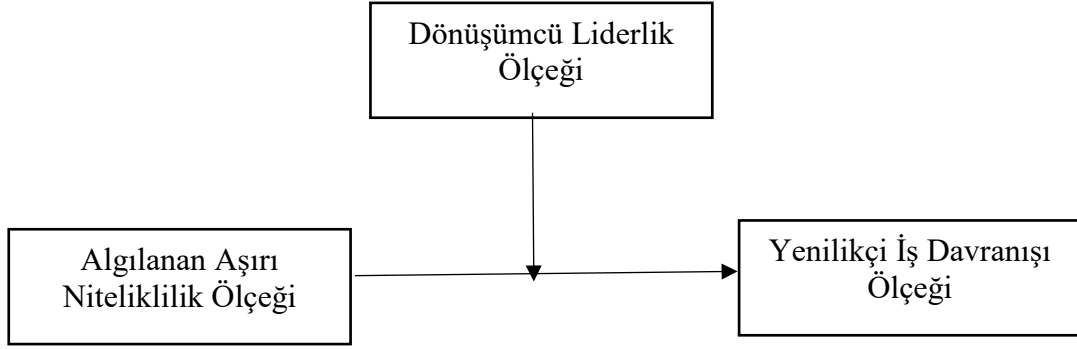
Model 1 kullanılmıştır. Model 1'e ilişkin simgesel ve istatistiksel model Şekil-8'de görülmektedir (Hayes, 2013).



Şekil 8: Basit Moderasyonun Kavramsal Modeli (Hayes, 2013)

Düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça tahmin değişkeninin, sonuç değişkeni üzerindeki etkisi değişmektedir. Düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumlarda arttığını veya azaldığını veya yön değiştirdiğini göstermektedir. Düzenleyici değişkenin durumsal etkiye sahip olduğu da söylenebilir (Gürbüz, 2019, s. 83).

Dönüşümcü Liderlik Düzenleyici Rolü belirlenirken benzer model üzerinden ilenlenmiştir. Buna göre Şekil 9 ile gösterilen model kullanılarak SPSS PROCESS makrosunda düzenleyici değişken etkisi analiz edilmiştir.



Şekil 9: Dönüşümcü Liderlik Düzenleyici Rolü

H₂: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü vardır.

Tablo 42: Dönüşümcü Liderlik Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	4,347	0,025	174,211	0,000**
Liderlik	0,284	0,040	7,085	0,000**
Nitelik	0,038	0,041	0,933	0,351
<i>İnt_1</i>	0,154	0,063	2,438	0,015*

**p<0,01 *p<0,05

Dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkisi sıfır olduğunda yenilikçi iş davranışının başlangıç noktası 4,347 birimdir ($x=0$; $y=4,347$) S.H standart hatayı göstermektedir. t değeri t istatistiğine ait değerleri göstermektedir. Ana kavramların aritmetik ortalamaları arasındaki fark (t) değerleri istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre “Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü vardır.” Kabul edilmiştir ($p=0,015$; $p>0,05$). Dönüşümcü liderliğin, Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranış üzerinde düzenleyici etkisi vardır. (Hipotez kabul edilmiştir.) Düzenleyici değişken

merkezileştirildiğinden dolayı, düşük değerin merkezden -1 standart sapma uzaklığındaki değeri, yüksek değerin merkezden +1 standart sapma uzaklığındaki değeri ve orta değeri ise 0'a yakın bir değeri temsil etmektedir (Gürbüz, 2019, s. 90).

H_{2a}: *Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, karizmanın düzenleyicilik rolü vardır.*

Tablo 43: Karizma Boyutunun Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	4,354	0,025	173,602	0,000**
Liderlik	0,265	0,042	6,301	0,000**
Karizma	0,064	0,041	1,556	0,120
<i>İnt_1</i>	0,082	0,068	1,214	0,225

**p<0,01 *p<0,05

Dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkisi sıfır olduğunda yenilikçi iş davranışının başlangıç noktası 4,354 birimdir ($x=0$; $y=4,354$) S.H standart hatayı göstermektedir. t değeri t istatistiğine ait değerleri göstermektedir. Ana kavramların aritmetik ortalamaları arasındaki fark (t) değerleri istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre “Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin boyutlarından karizmanın düzenleyicilik rolü vardır.” ret edilmiştir ($p=0,225$; $p>0,05$). Karizmanın, Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranış üzerinde düzenleyici etkisi yoktur. (Hipotez ret edilmiştir.)

H_{2b}: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, entelektüel uyarımın düzenleyicilik rolü vardır.

Tablo 44: Entelektüel Uyarım Boyutu Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	4,344	0,025	171,931	0,000**
Liderlik	0,264	0,039	6,625	0,000**
Entelektüel Uyarım	0,018	0,041	0,451	0,651
<i>İnt_1</i>	0,152	0,062	2,456	0,014*

**p<0,01

Dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkisi sıfır olduğunda yenilikçi iş davranışının başlangıç noktası 4,344 birimdir (x=0; y=4,344) S.H standart hatayı göstermektedir. t değeri t istatistiğine ait değerleri göstermektedir. Ana kavramların aritmetik ortalamaları arasındaki fark (t) değerleri istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre “Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutunun düzenleyicilik rolü vardır.” kabul edilmiştir (p=0,010; p<0,05). Entelektüel uyarımın, Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranış üzerinde düzenleyici etkisi vardır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

H_{2c}: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, bireysel ilginin düzenleyicilik rolü vardır.

Tablo 45: Bireysel İlgi Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	4,351	0,025	168,968	0,000**
Liderlik	0,193	0,034	5,664	0,000**
Bireysel İlgi	0,059	0,043	1,370	0,171
<i>İnt_1</i>	0,097	0,055	1,778	0,076

**p<0,01

*p<0,05

Dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik etkisi sıfır olduğunda yenilikçi iş davranışının başlangıç noktası 4,351 birimdir ($x=0$; $y=4,351$) S.H standart hatayı göstermektedir. t değeri t istatistiğine ait değerleri göstermektedir. Ana kavramların aritmetik ortalamaları arasındaki fark (t) değerleri istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunmuştur.

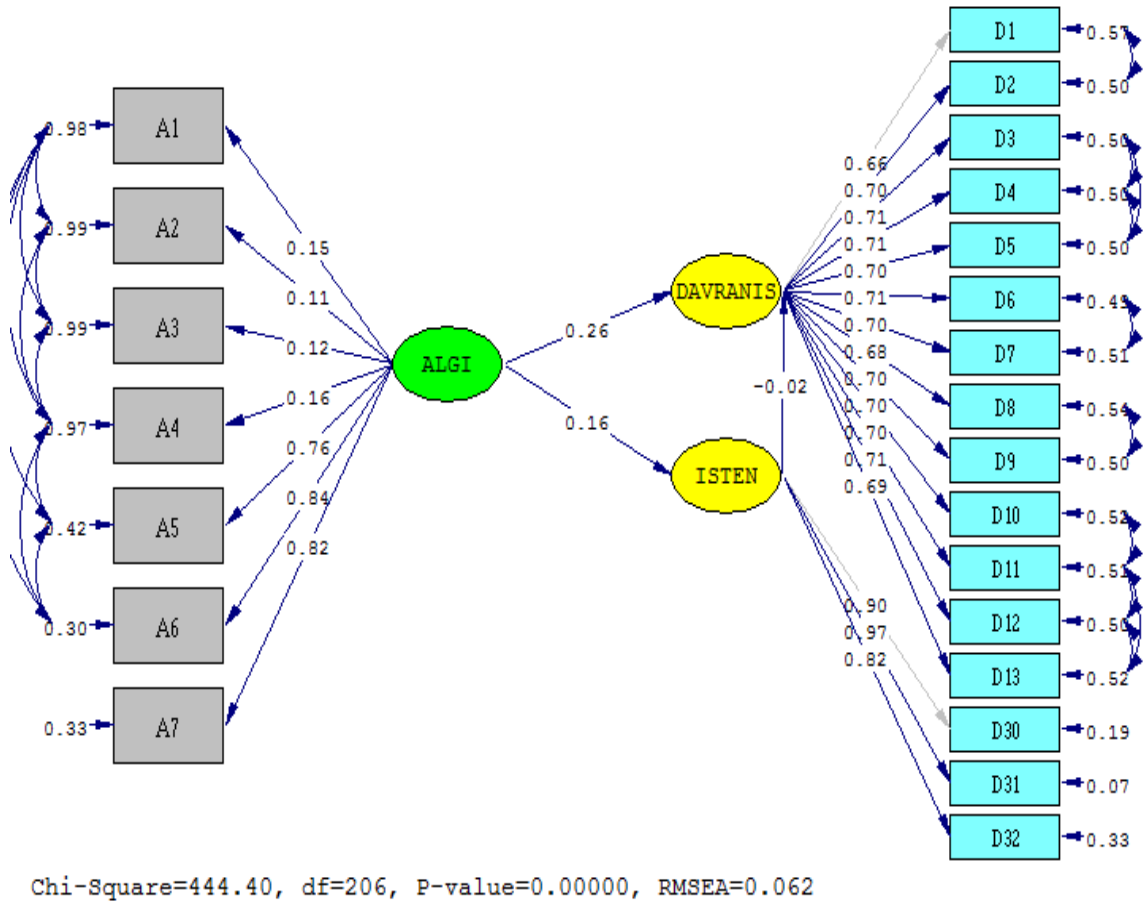
Bu sonuçlara göre “Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel ilginin düzenleyicilik rolü vardır.” ret edilmiştir ($p=0,076$; $p>0,05$). Bireysel ilginin, Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranış üzerinde düzenleyici etkisi yoktur. (Hipotez ret edilmiştir.)

5.6.8. Algılanan Aşırı Niteliklilik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide İşten Ayrılma Niyetinin Aracılık Rolü

Aracı değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bağımsız değişkendeki değişiklik, aracı değişkende bir değişikliğe neden olmakta, aracı değişkendeki bu değişimde bağımlı değişken üzerinde bir değişime yol açmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 18).

Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny tarafından önerilen aracı değişken analiz yöntemi kullanılmıştır.

H3: Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işten ayrılma niyetinin aracılık rolü vardır.



Şekil 10: Aracılık Etkisi

Model yukarıda gösterildiği gibi işten ayrılma niyetinin aracı etkisini ölçmektedir. Şekil 10'da Amos ile oluşturulan aracı etkisi modeli sunulmaktadır. Algılanan aşırı nitelikliliğin 7 ifadesinin kavramı güçlü bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Aynı durum yenilikçi iş davranışı ve işten ayrılma niyetinde de geçerlidir. Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere işten ayrılma niyetinin algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasında kısmi bir aracılık rolü (partial mediation) söz konusudur.

Modelin anlamlılık testleri sonucunda elde edilen ölçme model Tablo 46'da gösterilmektedir.

Tablo 46: Aracılık Etkisi Uyum İndeksleri

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.10$	0.062
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 < NFI < 0.95$	0.94
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0.96
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR < 0.10$	0.051
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.90
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0.85

Gözlenen değişkenler arasında yeterli miktarda kovaryansın hesaplandığı anlamına gelen GFI değeri 0.90 bulunmuştur. Yaklaşık hataların ortalama karekökü anlamına gelen RMSEA sifıra yaklaştıkça modelin daha iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA değeri modelimizde 0.062 bulunmuştur. Sıfır modeli ölçümlenen değişkenlerin ilişkili olmadığı model olarak ele alınan NFI modelimizde 0.94 bulunmuştur. Karşılaştırmalı uyum indeksi olarak adlandırılan CFI sıfır hipotezi ile modelinin uyumunu karşılaştırır. Modelimizde CFI değeri 0.96 bulunmuştur. Uyum iyilik indeksi olarak adlandırılan SRMR değeri sifıra yaklaştıkça modelin iyilik derecesi artar. SRMR 0.051 bulunmuştur. İstatistiğin serbestlik derecesinden yok edilmiş hali olarak ele alınan AGFI 0.85 bulunmuştur. Tablo 46’da gösterilen tüm bu değerler modelimizin kabul edilebilir değer aralığında olduğunu göstermektedir.

Analiz sonucunda RMSEA, NFI, NNFI, SRMR ve CFI ölçümleri uyum değerleri içerisinde yer alması ve $\chi^2 / df < 3$ ’den küçük olması beklenmektedir (Doğan ve Özdamar, 2017). Uyum indekslerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve tüm uyum iyiliği istatistiklerine göre iyi bir uygunluk sergilediğini göstermektedir. Bu uyum kriterlerinin yanı sıra, $\{\chi^2 / df\}$ değeri 3’ten düşükse, modelin uyumlu olduğu anlamına gelir. Bu model için $444,40/206 = 2.15$ olarak elde edilir, bu da modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlamına gelir. Hipotez kabul edilmiştir.

Algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasında 0.26 katsayısı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Algılanan aşırı niteliklilik ile işten ayrılma niyetini arasında 0.16 katsayısı ile pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyetinin yenilikçi iş davranışına etkisi, algılanan aşırı nitelikliliğine göre negatif yönlü daha düşük bir etkiye sahiptir.

5.6.9. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli (Yapısal Model)

Araştırmanın yapısal eşitlik modeli Amos ve Process Makrosu programları ile test edilmiştir. Düzenleyici ve aracı değişkenin birlikte değerlendirilmesine Amos programı izin vermediği için, test edilen hipotezleri bütüncül bakış açısı ile gözlemlemek ve bulgularımızı desteklemek için Smartpls programı kullanılarak araştırma sonuçları tekrar gözden geçirilmiştir.

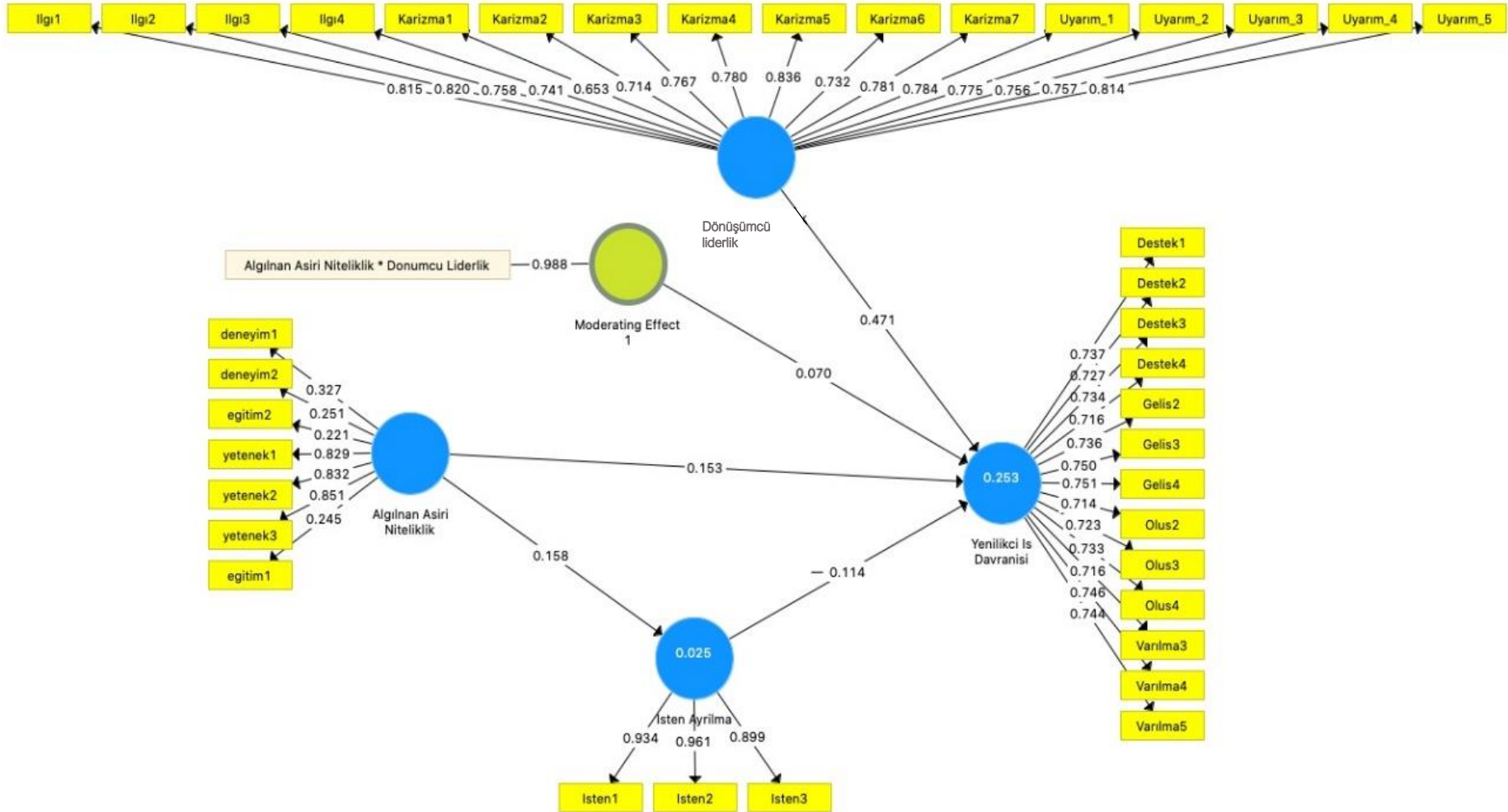
Bu çalışmada, işten ayrılma niyetinin, algılanan aşırı niteliklilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki aracılık rolü de test edilmiştir. Test sonucunda, elde edilen bulgulara göre, işten ayrılma niyetinin bu ilişkideki aracılık rolünün anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, araştırmanın yapısal modelinin regresyon katsayıları incelendiğinde, algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin ($\beta = 0,153$), işten ayrılma niyetinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinden ($\beta = 0,114$) büyük olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, doğrudan etki yolu hem sıfırdan hem de aracılık yolundan büyük olduğu için, işyeri sosyal desteğinin tam aracılığı söz konusu değildir, kısmi aracılık söz konusudur.

Şekil 11’de araştırmaya ait SmartPLS programı ile oluşturulan aracılık ve düzenleyici etkinin bir arada görülebildiği model gösterilmektedir.

Modele göre algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve zayıf bir etkisi bulunmaktadır (H_1 Hipotezi kabul edilmiştir).

Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. (H_2 Hipotezi kabul edilmiştir).

İşten ayrılma niyetinin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinden küçük olması sebebi ile kısmi aracılık söz konusudur (H_3 Hipotezi kabul edilmiştir).



Şekil 11: SmartPLS ile Yapılan Analiz

5.6.10. Yenilikçi İş Davranışı İle Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 47’de dönüşümcü liderlik alt boyutları ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki regresyon analizi kapsamında gösterilmiştir.

Tablo 47: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata	Durbin-Watson	Anlamlılık Seviyesi p
1	.378 ^a	0,143	0,140	0,43053	2,006	.000
2	.401 ^b	0,161	0,155	0,42668		
a. Tahmin/Bağımsız değişken: Karizma						
b. Tahmin/Bağımsız değişken: Karizma, Uyarım						
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Tablo 48: Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ile Yenilikçi İş Davranışı ANOVA Özeti

Model		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık Seviyesi p
1	Regression	9,250	1	9,250	49,905	.000 ^b
	Artık	55,608	300	0,185		
	Toplam	64,858	301			
2	Regression	10,424	2	5,212	28,627	.000 ^c
	Artık	54,434	299	0,182		
	Toplam	64,858	301			
a. Tahmin/Bağımsız değişken: Karizma						
b. Tahmin/Bağımsız değişken: Karizma, Uyarım						
b. Bağımlı Değişken: Yenilikçi İş Davranışı						

Tablo 49:Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Anlamlılık Seviyesi p	VIF
		B	Std. Error	Beta			
1	Sabit	3,213	0,164		19,621	0,000	1
	Karizma	0,265	0,037	0,378	7,064	0,000	
2	Sabit	3,102	0,168		18,450	0,000	1
	Karizma	0,150	0,058	0,215	2,576	0,010	
	Uyarım	0,143	0,056	0,211	2,539	0,012	

Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının (karizma, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım) yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini görmek için aşamalı (stepwise) regresyon analizi yapılmıştır. Birinci modelde yer alan karizma. %14'nü, İkinci modelde karizma ve entelektüel uyarım bağımlı değişken olan yenilikçi iş davranışı %15,5'ni açıklamaktadır. ANOVA tablosundaki F (F=49,905; F=28,627; p=0,010; p=0,012< 0,05) değeri doğrultusunda, karizma ve entelektüel uyarımın yenilikçi iş davranışı üzerinde etkisi anlamlı bulunmuştur.

Regresyon ile tahmin edilen denklem şu şekildedir:

$$\text{Yenilikçi İş Davranışı} = 3,102 + 0,150 \times \text{Karizma} + 0,143 \times \text{Entelektüel Uyarım}$$

Bu denklem, 2. modelde karizma ve entelektüel uyarım puanları bir arada bir birim arttığında yenilikçi iş davranışın karizmada 0,150, entelektüel uyarımda 0,143 kadar arttıracakını göstermektedir. Beta değerinin pozitif yönde olması bu etkinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analiz yöntemi kullanılmıştır.

H₄: *Dönüşümcü liderlik arttıkça yenilikçi iş davranışı artar.*

Tablo 50: Yenilikçi İş Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki

	<i>Dönüşümcü Liderlik</i>	
	r	P
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	0,395	0,001**

Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r= 0,395$) göre dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların dönüşümcü liderlikleri arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesi ve yönünü gösterir. İki değişkenden birisinin artarken diğerinin de artması pozitif korelasyon, birisi artarken diğerinin azalması negatif korelasyon olarak yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısı 0 olduğunda arasında bir ilişki yok demektir. Farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte korelasyon katsayısı 0 ile +,- 0.3 arasında değer alıyorsa zayıf bir ilişki bulunmaktadır. +, - 0.3 ile +, - 0.7 arasında bir değer alıyorsa orta dereceli bir ilişki bulunmaktadır (Gürbüz, 2019, s. 26).

H_{4a}: *Karizma liderlik arttıkça yenilikçi iş davranışı artar.*

Tablo 51: Karizma Boyutu ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

	<i>Karizma</i>	
	r	P
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	0,378	0,001**

Karizma ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r= 0,378$) göre karizma ile yenilikçi iş davranışı arasında küçük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların karizma liderliği arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

H_{4b}: Entelektüel Uyarım arttıkça yenilikçi iş davranışı artar.

Tablo 52: Entelektüel Uyarım Boyutu ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

	<i>Entelektüel Uyarım</i>	
	R	p
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	0,377	0,001**

Entelektüel uyarım ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r= 0,377$) göre entelektüel uyarım ile yenilikçi iş davranışı arasında küçük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların entelektüel uyarım liderliği arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

H_{4c}: Bireysel ilgili arttıkça yenilikçi iş davranışı artar.

Tablo 53: Bireysel ilgi Boyutu ve Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişki

	<i>Bireysel İlgi</i>	
	r	P
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	0,32	0,001**

Bireysel ilgi ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısına ($r= 0,342$) göre bireysel ilgi ile yenilikçi iş davranışı arasında küçük oranda bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların bireysel ilgi liderliği arttıkça çalışanların yenilikçi iş davranışı da artmaktadır. (Hipotez kabul edilmiştir.)

5.6.11. Demografik Özellikler ile Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında, demografik özelliklere göre algılanan aşırı niteliklilik değişkeni kapsamındaki farklılıklar incelenmiştir.

H_{5a}: Cinsiyet göre algılanan aşırı niteliklilik farklılık göstermektedir.

Tablo 54: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Cinsiyet Arasındaki t -Testi

	Cinsiyet		^a p
	Erkek	Kadın	
	Ort±Ss	Ort±Ss	
Algılanan Aşırı Nitelikliliği			
<i>Eğitim</i>	2,51±1,07	2,49±1,11	0,833
<i>Deneyim</i>	2,03±0,88	2,20±1,01	0,119
<i>Yetenek</i>	3,79±0,79	3,61±0,81	0,072

^aStudent t testi

Algılanan aşırı nitelikliliği boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için student t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda algılanan aşırı nitelikliliği boyutları çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık ($p=0,833>0,05$; $p=0,119>0,05$; $p=0,072>0,05$) göstermemektedir (Hipotez ret edilmiştir).

H_{5b}: Pozisyona göre algılanan aşırı niteliklilik farklılık göstermektedir.

Tablo 55: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Pozisyon Arasındaki ANOVA

	Pozisyon				^b p
	Expert	Kıdemli Uzman	Müdür/Direktör	Uzman	
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	
Algılanan Aşırı Nitelikliliği					
<i>Eğitim</i>	2,26±0,94	2,45±1,06	2,22±1,05	2,92±1,1	0,001**
<i>Deneyim</i>	1,94±0,74	2,04±0,99	1,89±0,74	2,4±1,05	0,001**
<i>Yetenek</i>	3,74±0,76	3,86±0,69	3,6±0,84	3,74±0,86	0,237

^cOne-Way Anova

Algılanan aşırı nitelikliliği boyutlarının pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için Anova analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Algılanan aşırı nitelikliliği çalışanların pozisyona göre yetenek oluşturma boyutu ($p=0,237$; $p>0,05$)

farklılık göstermemektedir iken, diğer boyutlar anlamlı farklılık ($p=0,001<0,05$; $p=0,001<0,05$;) göstermektedir. Gruplara göre farklılığın tespit edilmesi için benforroni düzeltilmesi yapılmıştır. eğitim boyutunda uzmanların, expert, kıdemli uzman ve müdürlere göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,001<0,05$; $p=0,004<0,05$; $p=0,025;p<0,05$). Deneyim boyutunda uzmanların, expert ve müdürlere göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,001<0,05$; $p=0,039<0,05$) (Hipotez kabul edilmiştir).

Tablo 56: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Toplam Çalışma Yılı Arasındaki ANOVA

	Toplam Çalışma Yılı				^b p
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	≥ 16 yıl	
	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	
Algılanan Aşırı Nitelikliliği					
Eğitim	3,04±1,1	2,56±1,01	2,54±1,12	1,92±0,84	0,001**
Deneyim	2,47±1,09	1,94±0,89	2,10±0,92	1,91±0,74	0,001**
Yetenek	3,61±0,85	3,78±0,8	3,86±0,8	3,62±0,76	0,126

^a*One-Way Anova*

Algılanan aşırı nitelikliliği boyutlarının toplam çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Algılanan aşırı nitelikliliği çalışanların toplam çalışma yılına göre yetenek oluşturma boyutu ($p=0,126;p>0,05$) farklılık göstermemekte iken, diğer boyutlar anlamlı farklılık ($p=0,001<0,05$; $p=0,001<0,05$;) göstermektedir. Gruplara göre farklılığın tespit edilmesi için benforroni düzeltilmesi yapılmıştır. Eğitim boyutunda 16 yıl üzeri çalışanların, 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışanlara göre daha düşük bulunmuştur ($p=0,001<0,05$; $p=0,002<0,05$; $p=0,001;p<0,05$). Deneyim boyutunda 0-5 yıl çalışanların, 6-10 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,004<0,05$; $p=0,002<0,05$;) (Hipotez kabul edilmiştir).

H5a: Kurumda çalışma yılına göre algılanan aşırı niteliklilik farklılık göstermektedir.

Tablo 57: Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Kurumda Çalışma Yılı Arasında ANOVA

	Kurumda Deneyim Yılı				^b p
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	≥ 16 yıl	
	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	
Algılanan Aşırı Niteliklilik					
<i>Eğitim</i>	2,79±1,13	2,37±0,98	2,27±1,06	2,00±0,9	<i>0,001*</i>
<i>Deneyim</i>	2,18±1,02	2,02±0,87	2,05±0,81	2,00±0,89	<i>0,541</i>
<i>Yetenek</i>	3,73±0,79	3,79±0,86	3,7±0,81	3,60±0,75	<i>0,730</i>

^a*One-Way Anova*

Algılanan aşırı nitelikliliği boyutlarının kurumdaki çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Algılanan aşırı nitelikliliği çalışanların kurumdaki çalışma yılına göre deneyim ve yetenek oluşturma boyutu ($p=0,541>p0,05$; $p=0,730>p,005$)) farklılık göstermemekte iken, eğitim boyutlar anlamlı farklılık ($p=0,001<0,05$; $p=0,001<0,05$;) göstermektedir. Gruplara göre farklılığın tespit edilmesi için benforroni düzeltmesi yapılmıştır. Eğitim boyutunda 0-5 çalışanların, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,001<0,05$; $p=0,002<0,05$; $p=0,001;p<0,05$). (Hipotez kabul edilmiştir).

5.6.12. Demografik Özellik ile Yenilikçi İş Davranışının Değerlendirilmesi

Demografik özelliklere göre yenilikçi iş davranışı ölçeği arasındaki farklılıklar değerlendirilmiştir.

H_{6a}: *Cinsiyet göre yenilikçi iş davranışları farklılık göstermektedir.*

Tablo 58: Yenilikçi İş Davranışı ve Cinsiyet t-Testi

	Cinsiyet		^a p
	Erkek	Kadın	
	<i>Ort±Ss</i>	<i>Ort±Ss</i>	
Fırsatlar	4,41±0,53	4,41±0,56	0,908
Fikir Oluşturma	4,40±0,52	4,32±0,59	0,218
Destek Yaratma	4,32±0,53	4,32±0,58	0,992
Fikir Gerçekleştirme	4,40±0,53	4,30±0,51	0,156

^a*Student t testi*

Yenilikçi iş davranışları boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için student t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yenilikçi iş davranışları boyutları çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık ($p=0,431>0,05$; $p=0,908>0,05$; $p=0,218>0,05$; $p=0,992>0,05$; $p=0,156>0,05$) göstermemektedir (Hipotez ret edilmiştir).

H_{6b}: Pozisyona göre yenilikçi iş davranışları farklılık göstermektedir.

Tablo 59: Yenilikçi İş Davranışı ve Pozisyon Arasında ANOVA

	Pozisyona				^b p
	Expert	Kıdemli Uzman	Müdür/Direktör	Uzman	
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	
Fırsatlar	4,26±0,48	4,30±0,61	4,52±0,48	4,46±0,54	0,010*
Fikir Oluşturma	4,26±0,54	4,28±0,57	4,49±0,47	4,37±0,58	0,057
Destek Yaratma	4,18±0,52	4,19±0,53	4,48±0,45	4,34±0,63	0,003**
Fikir Gerçekleştirme	4,19±0,46	4,23±0,48	4,45±0,43	4,35±0,59	0,010*

^c**One-Way Anova**

Yenilikçi iş davranışları boyutlarının pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Yenilikçi iş davranışları boyutları çalışanların pozisyonlarına göre fikir oluşturma boyutu ($p=0,57$; $p>0,05$) farklılık göstermemekte iken, diğer boyutlar anlamlı farklılık ($p=0,002<0,05$; $p=0,010<0,05$; $p=0,003<0,05$; $p=0,010<0,05$) göstermektedir. Gruplara göre farklılığın tespit edilmesi için benforroni düzeltmesi yapılmıştır. Fırsatların farkına varılması boyutunda müdürlerin, expertlere göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,025<0,05$). Destek yaratma boyutunda müdürlerin, expert ve kıdemli uzmanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,020<0,05$; $p=0,006<0,05$). Fikir gerçekleştirme boyutunda ise müdürlerin, expert ve kıdemli uzmanlara göre daha yüksek bulunmuştur ($p=0,034<0,05$; $p=0,037<0,05$). (Hipotez kabul edilmiştir).

H_{6d}: Kurumda çalışma yılına göre yenilikçi iş davranışları farklılık göstermektedir.

Tablo 60: Yenilikçi İş Davranışı ve Kurumda Çalışma Yılı Arasında ANOVA

	Kurumda Çalışma Yılı				^b p
	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	≥ 16 yıl	
	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	Ort±Ss	
Fırsatlar	4,45±0,58	4,39±0,55	4,42±0,43	4,31±0,51	0,610
Fikir Oluşturma	4,36±0,57	4,4±0,55	4,38±0,51	4,31±0,49	0,685
Destek Yaratma	4,31±0,59	4,35±0,54	4,37±0,49	4,2±0,47	0,524
Fikir Gerçekleştirme	4,31±0,56	4,38±0,48	4,36±0,5	4,23±0,38	0,499

^cOne-Way Anova

Yenilikçi iş davranışları boyutlarının çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda Yenilikçi iş davranışları boyutları çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık ($p=0,649>0,05$; $p=0,610>0,05$; $p=0,685>0,05$; $p=0,524>0,05$; $p=0,499>0,05$) göstermemektedir (Hipotez ret edilmiştir).

5.7. Algılanan Aşırı Niteliklilik ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın yapıldığı Türkiye telekomünikasyon sektöründe 3 şirket faaliyet göstermekte ve bu şirketlerin demografik faktör ortalamaları incelendiğinde kadın çalışan oranı %32,22, erkek çalışan oranı %67,66 olduğu verisine ulaşılmıştır. Eğitim durumu ortalamaları incelendiğinde, %55,86 lisans, %22,2 yüksek lisans mezunudur. Yaş ortalaması incelendiğinde 36,3'dür (Turkcell, 2019, Türk Telekom, 2019, s. 136, Vodafone, 2019, s. 61). Araştırmanın dağılımları değerlendirildiğinde katılımcıların %62,6'sı erkek, %37,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde %46,4 lisans, %44,0 yüksek lisans veya doktora mezunudur. Yaş aralığı katılım oranı %32,1 ile 35-39 yaş, %20,5 ile 30-34 yaş aralığı öne çıkmaktadır. Demografik faktörler şirket verileri ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılanların yüksek lisans ve doktora mezuniyetleri mevcut durum ortalamasından yüksek olması araştırmanın ana kavramlarından olan algılanan aşırı nitelikliliğin ölçülenmesini kolaylaştıracağı düşünülmekte ve eğitim seviyesi arttıkça algılanan aşırı niteliklilik artmaktadır.

Yapılan analiz sonucuna göre, algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Algılanan aşırı niteliklilik

eğitim, deneyim ve yetenek boyutu olmak üzere üç boyutta ele alınmış olup, yetenek boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç ana hipotez testini desteklemiştir.

Literatürde algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı arasında sınırlı sayıda araştırma vardır. İlişki yönünün pozitif ve negatif olduğu araştırmalara rastlanmıştır. Özellikle araştırmanın yapıldığı sektör ve aracı değişkenler araştırmanın yönünü değiştirmektedir.

King ve Hautaluoma (1987) aşırı niteliklilik, tatmin ve performans üzerine yapmış olduğu çalışmada, algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanların diğerlerine göre performansında çok ufak bir değişiklik olduğu ve direk performans ile bir ilişkisi olmadığını bulmuştur. Aşırı niteliklilik ile iş ve yaşam tatmini arasında önemli bir ilişki gözlemlenememiştir (s. 427). Akbıyık (2016) algılanan aşırı nitelikliliğin iş performansı ilişkisini incelemeye yönelik çalışmada algılanan aşırı niteliklilik ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Yapılan analizler sonucunda aşırı nitelikliliğin görev performansını negatif veya pozitif yönde etkilemediği gözlemlenmiş ve bu duruma ekonomik göstergelerin sebep olacağı varsayımına dayandırılmıştır (s. 1718). Algılanan aşırı niteliklilik ile performans arasında pozitif yönlü ilişki bulunan çalışmalar vardır, özellikle yönetici etkisi devreye alındığında performans artmaktadır (akt. Erdoğan ve Bauer, 2009; Fine ve Nevo, 2008). Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan örgütü için değerli işler yapma potansiyeline sahiptir (akt. Luksyte ve Spitzmueller, 2016, s. 635; Erdogan vd., 2011, p. 223). Araştırmada aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişki bulunması literatürle desteklenmiştir. Yenilikçi iş davranışı örgüte rekabet avantajı sağlayan, pozitif etkileri örgütün varlığını sürdürmesi için günümüzde gözlemlenmesi gereken bir kavramdır. Yüksek performans sergilenmeden yenilikçi iş davranışının ortaya çıkması mümkün değildir. Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan eğitim, deneyim ve yetenek boyutundan oluşması sebebi ile yenilikçilik potansiyeline sahiptir.

Bora ve Yıldız (2018) sigorta sektöründe çalışanlar üzerine yapılan araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde negatif yönlü bir ilişkisi olduğu, aracı değişken olarak kolektif şükran devreye alındığında ise ilişkinin olumsuz etkisini törpülediği ve yok ettiği ortaya çıkmıştır. Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan,

örgütüne ve işine uyumlu hissediyorsa, yenilikçi iş davranışı gibi olumlu sonuçlar gösterebilmektedir (s. 152- 153). Yapılan araştırmada yenilikçi iş davranışına olan negatif etkisi kolektif şükran kavramı ile yok olmaktadır, bu durum araştırmamızda ilişkinin farklı ortam şartları altında pozitif yönlü çıkabileceğini desteklemektedir.

Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip kişi, uygun ortam oluştuğunda kendi yeteneklerini ve işini geliştirici yenilikçi iş davranışı göstermektedir. Örgüt içerisinde yenilikçiliği destekleyen bir kültür bulunuyorsa algılanan aşırı niteliklilik algısına sahip kişinin yaratıcılığı teşvik edilecek ve kişi kendi ve kurum hedeflerini başarabilecektir (Luksyte ve Spitzmueller, 2016 s. 646). Araştırmanın yapıldığı telekomünikasyon sektöründe firmaların başarılı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmesi için teknolojik gelişmelerin ve dijital dönüşümün öncüsü olup, yenilikçiliği destekleyen bir kültüre sahip olması gerekmektedir. Bu kriter göz önüne alındığında telekomünikasyon sektöründe çalışanlar aşırı niteliklilik algısına sahip olsalar bile yenilikçiliğin ödül, performans primi, ücret vb. yan haklar ile teşvik edildiğini bilmeleri sebebi ile yenilikçi iş davranışı göstermesi yazın ile desteklenmiştir. Araştırmanın yapıldığı Türkiye telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren Turkcell, Türk Telekom ve Vodafone şirketlerinin faaliyet raporları incelendiğinde iş geliştirme faaliyetlerini sürdürdükleri, fikir paylaşım platformlarına sahip oldukları, dijitalleşme hususunu ön plana aldıkları, ödüllendirme sistemlerine sahip oldukları gözlemlenmiştir (Turkcell, 2019, s.99, Türk Telekom, 2019, s. 144, Vodafone, 2019, s. 47).

Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip kişi yaratıcı olur. Algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçilik arasındaki ilişki, kişi-çevre uyumu teorisi ile ele alınmaktadır. Uygun ortam ile motive edildiğinde algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan yüksek yenilikçi iş davranışı göstermektedir (Luksyte ve Spitzmueller, 2016 s. 648). Araştırmada ilişkinin pozitif çıkması uygun çevre şartlarının oluştuğu ve çalışanların görevlerini yerine getirirken yenilikçiliğe elverişli bir ortamda çalıştıklarını göstermektedir.

Algılanan aşırı niteliklilik ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, “İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim”, “İşi yapmak için ihtiyaç duyduğumdan daha fazla kabiliyete/ beceriye sahibim” ve “Sahip olduğum beceriler yaptığım işin gerektirdiklerinden fazladır” en yüksek oranda işaretlenmiştir. Özkanan (2019) üniversite idari personeli üzerinde yaptığı araştırmasında algılanan aşırı nitelikliliğin “eğitim” ve

“deneyim” ile sınırlı olduğunu, eğitim seviyesi olarak düşük çalışanın yüksek deneyime sahipse kendisinin aşırı nitelikli algıladığını ifade etmiştir (s. 52). Araştırma sonuçlarına göre eğitim sorusuna verilen yüksek oran yazın ile desteklenmektedir. Sonuçları incelerken araştırmanın yapıldığı sektör dikkate alınmalıdır. Telekomünikasyon sektörü işe alım süreçlerinde yetenek ölçümlemesi yapması sebebi ile bu sorulara verilen yanıtlar deneyimin önüne geçmiştir. Çalışanın kendisinde yüksek bulduğu boyut ile öne çıkarak aşırı niteliklilik algısına sahip olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin faaliyet raporları incelendiğinde yetenek yönetim süreçlerine sahip olduğu, özel yetenek işe alım programlarının uygulandığı gözlemlenmektedir (Turkcell, 2019 s. 100, Türk Telekom, 2019, s. 142, Vodafone, 2019, s. 50).

Küreselleşen dünyada örgütsel öğrenme, bilgi kaynaklarının zenginleşmesi ve yenilikçilik yetkinliği firmaların uyum yeteneklerini arttırmaları için en önemli bileşendir. Bu durumda aşırı niteliklilik özel bir önem kazanmaktadır. Çünkü aşırı niteliklilik diğer çalışanlardan öğrenebilme yeteneği ile yenilikçilik yapmaktır (akt. Zheng ve Wang, 2017, s. 1676; Chiva vd., 2014, Brynin ve Longhi, 2009) Araştırmanın yapıldığı telekomünikasyon sektörü öğrenme çevikliğini teşvik eden, rekabet avantajı sağlayabilmek için sürekli öğrenen organizasyonlara sahiptir. Bu ortam içerisinde aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanlar birbirlerinden de öğrenerek yenilikçi iş davranışı göstermektedir. Zheng ve Wang (2017) algılanan aşırı nitelikliliğin olumlu etkisini de test etmiş ve performans ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Özellikle örgütsel öğrenme bileşeni devreye girdiğinde bu ilişki güçlenerek artmaktadır (s. 1687). Araştırmanın yapıldığı telekomünikasyon sektörü 2019 verileri incelendiğinde kurum içi çalışan deneyimi programları uygulandığı, çalışanların gelişimine katkıda bulunmak için akademi aracılığı ile yüzlerce eğitim imkanları sunulduğu, liderlik gelişim, sertifika programlarına geniş yer verildiği, uluslararası gelişim programları oluşturulduğu gözlemlenmiştir (Turkcell, 2019, s. 104-106, Türk Telekom, 2019, s. 139, Vodafone, s. 50).

Aşırı niteliklilik kişisel inisiyatif alma ve içsel motivasyon üzerinde pozitif bir etki göstermektedir. Aşırı niteliklilik ekstra rol davranışı da göstermeyi doğurur. Aşırı niteliklilik algısına sahip çalışanlar inisiyatif aldıkları ve işlerini zenginleştirebildikleri ölçüde yenilikçi iş davranışı göstermektedir ve üretkenlikleri artmaktadır (Agut vd., 2009,

s. 175). Araştırmanın yapıldığı telekomünikasyon sektörü şirketi verilerine göre, şirketlerde esnek performans sistemleri uygulanmakta, 360 derece değerlendirmeler ile çalışana geri bildirim verilmekte, agile takımlarla esneklik ve hız kazanılmakta, iç iletişim çalışmaları ile kişilerin kendilerini rahatça ifade etmelerine imkan tanınmakta ve binlerce mucit ile yeni fikirlere ulaşılmaktadır (Turkcell, 2019, s. 101, Türk Telekom, 2019, s. 143, Vodafone, 2019, s. 50-51). Telekomünikasyon sektörü çalışanların kendi kendine liderlik uyguladıkları, yatay iletişim dilinin benimsendiği, çalışanın rol ve sorumluluğu dahilinde işini kendi yönettiği bir ortam sunmaktadır. Araştırma sonuçları, bu ortamda çalışanların inisiyatif almaya teşvik edilmesi, risk alabilmesi sebebi ile algılanan aşırı nitelikliliğe sahip olsalar da yenilikçi iş davranışı gösterdiğini desteklemiştir.

Örgütte çalışanların rol ve sorumlulukları sadece belli sınırlar arasında kalır ve rutine dönerse yenilikçilik davranışları körelebilmektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan ancak iş çeşitliliği, rol ve sorumluluklarda farklılaşma ile proaktif davranış göstermektedir. Özdenetim mekanizması ile algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan bilişsel ve motivasyonel süreçler ışığında kendisini aşma ve yaratıcılık davranışına sahip olmaktadır (Zhang vd., 2016). Araştırmanın yapıldığı sektör incelendiğinde çalışanların motivasyonlarını artırmak üzere programlı insan kaynakları uygulamaları bulunduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca çalışanlar sadece kendi görev ve sorumlulukları ile kalmayıp farklı projelerde de görev almakta, çıraklık, iç rotasyon ve iç terfi uygulamaları ile motive olmaktadır (Turkcell, 2019, s.101, Türk Telekom, 2019, s. 143, Vodafone, 2019, s. 50). Bu durum algılanan aşırı nitelikliliğe sahip olursa da kendini aşma iş güdüsü ile yenilikçi iş davranışı gösterme eğilimini artırmaktadır.

Algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki çok önemli olmakla birlikte üzerinde yapılan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Yenilikçilik; değerli fikirlerin, yeni ürün ve süreçlerin, servislerin, yönetsel bakış açısında yenilikçilik gibi çok kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte ilişkinin derecesi çevre faktörleri ile doğrudan ilişkilidir. Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışan;

- Ekstra beceri ve yetenekleri sayesinde kritik yenilikçilik süreçlerinde aktif rol oynar ve hızlı adapte olarak geliştirir.

- Potansiyel olarak yaratıcı düşünce ile işlerin kolay yolunu bulacağı için kendilerine atanan görevleri diğerlerine göre daha hızlı gerçekleştirmektedir.
- Aşırı niteliklilik sebebi ile memnuniyetsizlik duyarsa kendisini yenilikçi iş davranışı göstermek için motive edecektir (Liu ve Wang, 2012, s. 16).

5.8. Algılanan Aşırı Niteliklilik, Yenilikçi İş Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi Bulgular

Düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumda arttığını, azaldığını veya yön değiştirdiğini tespit etmek amacı ile gerçekleştirilmektedir (Gürbüz, 2019, s. 83). Araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderlik devreye alındığında yönünün nasıl değiştiğini bulmak amacı ile dönüşümcü liderliğin düzenleyicilik rolü test edilmiştir.

Algılanan aşırı niteliklilik, liderler tarafından çalışanların desteklendiği, takdir edildiği ve gelişimlerine katkı sağlandığı ölçüde yaratıcı performansa dönüşmektedir. Çalışanlar yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir ortamda motive edilirlse yaratıcılıkları ortaya çıkacaktır (Luksyte ve Spitzmueller, 2016, s. 635). Karip (1998)'e göre dönüşümcü lider takipçilerine bireysel destek sağlayarak yenilikçiliklerine katkıda bulunur (s. 450). Araştırma sonucuna göre dönüşümcü liderin takipçilerine özel ilgi göstermesi, beklentilerini anlaması ve ihtiyaçlarına cevap vermesi sebebi ile yenilikçi iş davranışını arttırıcı bir etkisinin olması yazın ile desteklenmiştir.

Yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışan, sahip olduğu nitelikleri performansını arttırmada kullanarak örgüt yararına görevlerini yerine getirmektedir. Algılanan örgütsel desteğin aşırı nitelikliliğin bağlamsal performans üzerinde biçimlendirici rolü bulunmaktadır. Buna göre örgütünden destek gören çalışan aşırı niteliklilik algısına sahip olsa da performansı düşmemektedir (Akbıyık, 2016, s. 1718). Dönüşümcü lider, takipçilerini destekleyerek ve takdir ederek motive etmektedir. Yapılan araştırmaya katılanlar dönüşümcü liderlik ölçeğini bir üst yöneticilerini düşünerek cevaplamış ve sorulara verdikleri yanıtlar dikkate alındığında yöneticileri tarafından destek gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda yenilikçi iş davranışı artmaktadır.

Aşırı niteliklilik algısının yönetilmesinde yöneticiye büyük görev düşmektedir. Liderler işe aldıkları kişileri niteliklerine uygun doğru departmana yönlendirdiklerinde algılanan

aşırı nitelikliliğin etkisi pozitif yönde olacaktır. Liderin çalışanı ile olan iletişim dili, çalışanın kendisini diğerlerinden üstün gördüğü durumlarda olumsuz havayı ortadan kaldırması çalışanın performansını olumlu yönde etkilemektedir (Karaman ve Çetinkaya, 2019, s. 27- 28).

Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkmasında lider düzenleyici bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü lider çalışanlarının yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Lider çalışanlarına ne kadar ilgi gösterir, ihtiyaçlarına önem verir ve görevlerini yerine getirmede desteklerse o ölçüde yenilikçi fikirler ortaya çıkmaktadır (Cheung ve Wong, 2010, s. 666). Yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki kolerasyon analizi ile ayrı olarak test edilmiş ve dönüşümcü liderlik arttıkça yenilikçi iş davranışının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan ve Bauer (2009)'a göre algılanan aşırı niteliklilik düşük iş performansına sebebiyet vermekte fakat lider etkisi devreye girdiğinde performans yükselmektedir. Liderin personeli güçlendirmek için destek vermesi bu ilişkide düzenleyici bir rol oynamaktadır (s. 557). Dönüşümcü lider takipçilerine bireysel olarak özen gösterir, gelişimlerini desteklemek için koçluk yapar, bireysel ihtiyaçlarını anlayarak onları motive eder (Bass, 1990, s.21). Araştırmada dönüşümcü liderlik alt boyutu olan bireysel ilgi boyutu ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki kolerasyon analizi ile test edilmiş ve küçük oranda bir ilişki bulunmuştur.

Gümüşlüoğlu ve Ilsev (2009) Arge çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmadan dönüşümcü liderliğin, bireysel ve örgütsel yenilikçiliğin ortaya çıkmasında direkt olarak pozitif etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (s. 461). Araştırmanın yapıldığı sektördeki şirketler incelendiğinde AR-GE faaliyeti yürüttükleri gözlemlenmiştir (Turkcell, 2019, s. 114, Türk Telekom, s. 12, Vodafone, 2019, s. 19). Telekomünikasyon sektörü içerisinde Arge çalışanlarının da barındıran, teknolojinin öncüsü olarak faaliyet gösteren ve araştırma - geliştirme faaliyetlerini son derece önem vererek yerine getirmesi sebebi ile araştırma sonucu dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü ile yenilikçiliğin artması yazın ile desteklenmiştir.

Aşırı nitelikliliğin negatif sonuçları, liderin çalışanına kayıtsız kaldığı, adalet duygusunun zedelendiği, çalışanına saygı duymadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar

aşırı nitelikliliği lider-üye etkileşimi teorisine dayandırmaktadır. Aşırı niteliklilik algısı lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumlarda sıklıkla görülür. Lider-üye etkileşiminin pozitif olduğu durumlarda ise liderin değişimi desteklemesi, çalışanın yeteneklerini dikkate alarak örgüt vizyonu etrafında birleştirmesi algının olumsuz sonuçlarını yıkamaktadır (Liu ve Wang, 2012, s. 6, 10-11). Dönüşümcü liderin takipçileri ile olan etkileşimi son derece pozitifdir. Lider entelektüel uyarım boyutu ile takipçilerini geliştirir (Bass, 1985, s. 37), takipçilerine rol- model olarak peşinden sürükler, örgüt vizyonu etrafında birleştirerek mantıklı bir şekilde onları ikna eder. Araştırmada dönüşümcü liderlik ölçeğinde en yüksek puan alan soruların Yöneticim ahlaki değerlere önem verir.”, ile “Yöneticim ahlaki standartlar açısından model olur.” soruları olduğu dikkate alındığında dönüşümcü liderliğin, algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki düzenleyici etkisi literatür ile desteklenmiştir.

Liderler çalışanlarını sadece görevlerini yerine getirmek için değil aynı zamanda yüksek performans göstermeleri ve yenilikçi iş davranışını teşvik etmek amacı ile motive etmektedirler. Çalışanların kullanamadıkları, atıl kalmış yeteneklerini ortaya çıkararak yaratıcı bir performans oluşumuna destek olmaktadır. Aşırı nitelikli çalışanın yenilikçiliğinin ortaya çıkması verimlilik açısından büyük önem arz etmektedir (Lukseyte ve Spitzmueller, 2016, s. 638). Dönüşümcü lider, astlarını kararlara katılmasını sağlar, onları teşvik ederek harekete geçirir ve performansı iyileştirmek için elinden geleni (Bass, 1985, s. 27-33) yapmaktadır. Takipçiler bu durumda kullanamadıkları yeteneklerini örgüt içerisinde kullanma fırsatı bularak motive olmaktadır. 2019 yılı Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin raporları incelendiğinde yetenek komiteleri yapıldığı, entegre yetenek yönetimi politikaları uygulandığı, yetenek değişim programları ile gelişimlerine katkı sağlandığı, yeteneği yüksek performansa dönüştürmek için özgün bakış açısı ile gelişim programları düzenlendiği gözlemlenmektedir (Turkcell, 2019, s. 99, Türk Telekom, 2019, s. 141, Vodafone, 2019, s. 27-28). Araştırmanın yapıldığı sektör dikkate alındığında proje grupları ile çalışanlarının farklı yeteneklerini keşfetmelerini sağlamaları, iş zenginleştirme uygulamalarının çokça yer verilmesi sebebi ile yazın araştırma sonucunu desteklemiştir.

Wang vd. (2012) dönüşümcü liderliğin algılanan aşırı niteliklilik üzerinde düzenleyici rolünün tespit etmek amacı ile yapmış oldukları çalışmada, dönüşümcü liderliğin çalışanın sesini dinleyerek ve onları cesaretlendirerek üretkenlik ve yenilikçi davranış

üzerinde düzenleyici bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır (s. 11). Araştırma sonucunda algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolünün ortaya konulması literatür ile desteklenmiştir. Wang vd.'nin yapmış olduğu araştırma Çin de IT sektöründe yapılmıştır. Telekomünikasyon sektöründe yapmış olduğumuz araştırma ile aynı sonuçlara ulaşmış olmak araştırmanın geçerliliğini desteklemektedir.

5.9. Algılanan Aşırı Niteliklilik, Yenilikçi İş Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Bulgular

İşten ayrılma niyeti ölçeği üç sorudan oluşmaktadır ve sorulara verilen yanıtlar; “Çalıştığım kurumdaki sık sık ayrılmayı düşünüyorum” %45,4 kesinlikle katılmıyorum, %23,8 katılmıyorum olarak cevaplanmıştır. “Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışıyor olacağım” %45,4 kesinlikle katılmıyorum, %21,2 katılmıyorum, “Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım” %41,41 kesinlikle katılmıyorum, %20,5 katılmıyorum olarak cevaplamıştır. Araştırmaya katılanların genel olarak işten ayrılma niyetinin düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum telekomünikasyon sektörünün kurumsal bir çatı altında faaliyet göstermesi, şirket içi rotasyon imkanının fazla olması, iş güvencesi, personel haklarının zengin olması, çalışanların yetkinliklerini ortaya çıkarabilecekleri bir kurum kültürüne sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Algılanan aşırı niteliklilik ile işten ayrılma niyeti arasında 0,16’lık küçük pozitif bir ilişki bulunmuştur. Algılanan aşırı niteliklilik arttıkça, işten ayrılma niyeti de küçük oranda artmaktadır. Literatürde yapılan araştırmalarda algılanan aşırı niteliklilik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Wang vd., 2012, s. 16). Aşırı niteliklilik algısına sahip çalışan örgütten destek görmediği, güçlendirme ile karşılaşmadığı durumda işten ayrılma niyeti göstermektedir. Yüksek seviyede personel güçlendirmenin gönüllü işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Erdoğan ve Bauer, 2009, s. 562). Yapılan araştırmaya katılanların telekomünikasyon sektöründe çalışmaları, eğitim – gelişim, koçluk vb. uygulamalar ile personel güçlendirme süreçlerine sahip olmaları sebebi ile algılanan aşırı niteliklilik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin küçük olması doğal karşılanmıştır (Turkcell, 2019, s. 104, Türk Telekom, 2019, s. 142, Vodafone, 2019, s. 51). Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip olmanın tek başına işten ayrılma niyetine yol açtığını söylemek doğru değildir. Aşırı niteliklilik algısı, örgüt içerisinde herhangi bir terfi, yükselme imkanı olmadığında işten ayrılma

niyetine dönüşmektedir (Wang vd., 2012, s. 17). Telekomünikasyon sektöründe tecrübe ve performans ile ilişkilendirilmiş terfi imkanlarının olması araştırma sonucunun literatür ile desteklendiğini göstermektedir.

Ulukök vd. (2017) bankacılık sektöründe yapmış oldukları araştırmada, algılanan aşırı niteliklilik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmanın öneri kısmında bu olumsuz sonuç elde edilmiş olsa bile yöneticilerin bu durumu fırsata çevirebileceği ifade edilmiştir (s. 921).

Aşırı niteliklilik algısına sahip çalışan, eğitim, deneyim veya yetenek olarak diğerlerine göre nitelikli olduğundan daha fazla iş olanağı bulmakta ve iş arama davranışı göstermektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin işten ayrılma davranışına dönüşmesinde mevcut ekonomik koşullar, işsizlik oranları, personele ödenen ücret tutarları da dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Maynard ve Parfyonova, 2013, s. 449). Araştırmanın yapıldığı sektör teknolojinin ve dijital dönüşümün öncüsü olması, çalışma ve çevre koşullarının iyi düzeyde olması sebebi ile işten ayrılma niyetinin yenilikçi iş davranışını azaltıcı etkisi düşük ölçüde çıkmıştır.

Çalışan işten ayrılma niyetinde bulunduğu örgüte karşı bağlılığı azalır, prosedürlere bağlı kalma eğilimi düşer. Tüm bunlar ile birlikte çalışan ile şirketin psikolojik sözleşmesi zedelenir. Psikolojik sözleşme çalışanın şirketi sahiplenmesini ve şirketin amaçları için yenilikçi davranış göstermesini sağlayan gönüllü bir olgudur (Christian ve Ellis, 2014, s. 202-204). İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışan mevcut şirketine karşı elinden gelenin en iyisini yapmak yerine rutinini devam ettirerek farklı fırsatlar aramaya başlar. Bu sebeple yenilikçi iş davranışı süreçleri için dışarıdan farklı bir destek görmezse istekli olmamaktadır. Algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanın her durumda işten ayrılma niyeti göstermesi mümkün değildir. Ancak çevre şartlarını da değerlendirdiğinde daha iyisinin olabileceğini düşünüyorsa niyeti devam eder ve işten ayrılma ile sonlanabilir. Bu durumun örgütlere olumsuz etkisi bulunmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın son bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgu, yorum ve sonuçlara ve bu sonuçlarla ilişkilendirilen önerilere yer verilmiştir. Araştırmanın kısıtları ve ileriki araştırmalar için önerilere de yer verilmektedir.

6.1. Sonuç

Bu araştırma, algılanan aşırı niteliklilik, yenilikçi iş davranışı, dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarını incelemek, aralarındaki ilişkileri tespit etmek amacı ile bir model üzerine inşa edilmiştir. Literatür incelendiğinde, makale ve bildiri düzeyinde, algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini belirleyen araştırmalara rastlanmaktadır. Yenilikçi iş davranışının dönüşümcü liderlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarından nasıl etkilendiğine yönelik de sınırlı sayıda araştırmalar bulunmaktadır. Bu kapsamdaki kaynaklar tezin teorik tabanını oluşturması açısından faydalı olacaktır. Türk literatüründe yeni incelenmeye başlanan bir kavram olan algılanan aşırı niteliklilik, yenilikçi iş davranışına etkisinde dönüşümcü liderlerin ve işten ayrılma niyetinin rolü incelenmiştir. Doktora tezi ile literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Güncel bir konu olması sebebi ile pratikte örgüt yöneticilerine de bir rehber niteliği taşımaktadır. Literatürde kavramları belirtilen büyüklükte inceleyen bir araştırmaya rastlanamaması tezin önemini arttırmaktadır.

Kavramlarla ilişkili literatür incelendiğinde algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde hem pozitif hem de negatif etkileri ile sonuçlanan çalışmalara rastlanmıştır. Fakat algılanan aşırı nitelikliliğin negatif sonuçları literatürde daha fazla yer ettiği gözlemlenmiştir. Bu sebeple araştırmada, algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkisi yazına katkı sağlayacaktır. Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik kavramı devreye alındığında algılanan aşırı nitelikliliğe sahip çalışanın yenilikçi iş davranışı gösterme olasılığı artmaktadır. Algılanan aşırı niteliklilik kavramını incelerken tek başına ele almamak gerekmede, çevre koşulları, sektör, kurum kültürü, liderlik gibi faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir. Algılanan aşırı niteliklilik kavramı yazında son yıllarda daha fazla

ele alınmaya başlanmasından dolayı her bir boyutu demografik faktörler ile yazına katkı sağlamak amacı ile test edilmiştir. Algılanan aşırı nitelikliliğin cinsiyete göre bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalar toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliğine yönelik adımlar atarak, kadınların güçlenmesine destek olmaktadır (Vodafone, 2019, s. 11). Kadın ve erkeklere eşit fırsatlar sunulması ve aynı olanaklara sahip olmasından ötürü farklılık gözlemlenmemiş olması normal olarak karşılanmıştır. Literatürde farklı sektörlerde algılanan aşırı niteliklilik üzerine yapılan araştırmalarda cinsiyet bazında farklılıklar tespit edilmiştir. Algılanan aşırı niteliklilik pozisyon seviyelerine göre farklılık göstermektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin eğitim boyutu uzman seviyesinde diğer pozisyon seviyelerine göre (kıdemli uzman, Expert, Müdür ve Direktör) daha yüksek bulunmuştur. Uzman seviyesi telekomünikasyon sektöründe başlangıç seviyesidir. Bu seviyede çalışanlar henüz bir terfi imkanı bulamamıştır. Unvan seviyeleri arttıkça yapılan iş tanımlarında farklılık gözlemlenebilmektedir. Bu sebeple uzman seviyesinde eğitim sebebi ile algılanan aşırı niteliklilik algısının yüksek çıkması doğal karşılanmıştır. Deneyim boyutunda ise uzman seviyesinin expert ve müdür seviyesine göre algılanan aşırı niteliklilikleri yüksek bulunmuştur. Çalışanın toplam iş tecrübesi ve çalışma deneyimi yüksek ve halen herhangi bir terfi almamış başlangıç seviyesinde çalışıyorsa kendisini yeni mezun statüsünde işe başlayanlarla kıyaslayacak ve bu kıyaslama sonucu kendisini aşırı nitelikli hissedecektir. Algılanan aşırı niteliklilik çalışma yılı arasında yetenek boyutu farklılık göstermemekte iken, deneyim ve eğitim boyutunda farklılık tespit edilmiştir. Eğitim boyutunda 16 yıl üzeri çalışanların aşırı niteliklilik algısı düşük bulunmuştur. Deneyim boyutunda 0-5 yıl çalışanların aşırı niteliklilik algısı daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 0-5 yıl arası deneyime sahip çalışanların durumlarını kuşak kavramı ile de açıklayabiliriz. Bu deneyim aralığında çalışanlar Y kuşağı sınıfına aittir. Y kuşağı bilinçli bir toplumun istenilen özel çocuklarıdır. Y kuşağı çocuklarına özel olduğu her zaman hissettirilmiştir. Küçüklüğünden beri bu kuşağın çocuklarına kendilerini ön planda tutmaları öğütlenmiştir. Hayallerinin peşinden koşmak, kendine odaklanma konusunda açık sözlü olmak doğaldır. Y kuşağına verilen mesaj ve eğitimler de bireysellik ön plana çıkmıştır; “Sadece kendiniz olun”, “Kendinize inanın”, “Kendinizi ezdirmeyin”, “Önce kendinizi sevin”. İş yerinde bu nesil işin ehli olduklarını düşündükleri için hemen yükselmek istiyorlar. Öz saygının bir sonucu olarak maaş beklentisi, iş esnekliği ve sorumluluklar anlamında da insanı şaşkına çeviren bir nesil. (Twenge J., 2009 s. 35- 294) Kurumda

çalışma yılı olarak algılanan aşırı niteliklilik ele alındığında eğitim boyutu farklılık göstermektedir. Kurumda 0-5 yıl çalışanların eğitim boyutundan ötürü algılanan aşırı niteliklilik algıları daha yüksek bulunmuştur. Kulkarni vd. (2014) algılanan aşırı nitelikliliği açıklayan tüm teorilerin ve çalışmaların, çalışanın cinsiyeti, iş konumu, işyerindeki kıdemi, yaşı vb. demografik ögeler ile birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır (s. 969). Aşırı niteliklilik algısı gelişmekte olan ülkelerde daha fazla gözlemlenmekle birlikte bireylerin eğitim olanaklarının giderek artması ve eğitim seviyelerinin yükselmesi yapılan iş karşılığındaki beklentileri ve görev tanımlarından beklentileri arttırmaktadır. Bilgiye kolay erişim ve teknolojinin getirdikleri ile günümüzde bir işin uzmanı olmak için geçen süreyi kısaltmakta ve bu durum bireylerin aşırı niteliklilik algısını yükselmektedir. Algılanan aşırı nitelikliliğin hangi koşul ve ortamda nasıl sonuçlar vereceği yazında tartışmalı bir konudur. Bu sebeple yapılan araştırmada algılanan aşırı nitelikliliğin ortam ve koşullar değerlendirilerek pozitif sonuca ulaşılmış olması yazına kurumsal katkı sağlayacaktır.

Yenilikçi iş davranışının önemi örgütler için her geçen gün arttığından çalışanların yenilikçi davranışlarını neyin etkilediğinin araştırılması daha fazla önem arz etmekte ve özellikle davranışı ortaya çıkaracak örgütteki yönetim biçimlerinin incelenmesi gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışı boyutları demografik faktörlerle birlikte test edilmiştir. Yenilikçi iş davranışı pozisyon ilişkisinde, yenilikçi iş davranışları boyutları, çalışanların pozisyonlarına göre fikir oluşturma boyutu farklılık göstermemekte iken, diğer boyutlar anlamlı farklılık göstermektedir. Fırsatların farkına varılması boyutunda müdürlerin, expertlere göre daha yüksek bulunmuştur. Destek yaratma boyutunda müdürlerin, expert ve kıdemli uzmanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Fikir gerçekleştirme boyutunda ise müdürlerin, expert ve kıdemli uzmanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar kişilerin pozisyonları arttıkça yenilikçi iş davranışını geliştirmeye yönelik farkındalıklarının arttığını göstermektedir. Kurumda liderlerin bir görevi de, kurumun sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için çalışanlarını yenilikçi iş davranışı gösterme hususunda teşvik ve motive etmeleridir. Yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik bir üst yöneticisini düşünerek ölçümlenmiştir. Müdür seviyesinde çalışanlara bağlı çalışanlarında araştırmaya katıldığı düşünüldüğünde, müdürlerin yenilikçi iş davranışı hususunda diğerlerine göre yüksek çıkması araştırmanın bütünselliğine katkı sağlamıştır. Dönüşümcü lider, yeniliği destekleyen, yenilikçi iş

davranışı gösterilmesi için uygun ortamı hazırlayan kişidir. Yenilikçi iş davranışları boyutlarının çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için yapılan analizde yenilikçi iş davranışları boyutları çalışanların kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durum çalışma yılı ne olursa olsun kişinin uygun ortam bulduğunda yenilikçi iş davranışı gösterebileceğine işaret etmektedir. Dönüşümcü lider, çalışanlarına uygun ortam hazırlayarak yenilikçi iş davranışı gösterebilmeleri için teşvik etmektedir. Bu durumda algılanan aşırı niteliklilik kavramının pozitif çıktı elde edebilmesinde dönüşümcü lider önemli bir rol oynamaktadır.

Rekabetin yeniliği büyük ölçüde zorunlu kıldığı günümüz iş dünyasında, iyi eğitim almış ve deneyimli bireylerin yer aldığı örgütlerde, aşırı niteliklilik algılaması da dikkate alınması gereken konulardan biridir. Bu olgulara pozitif ve negatif etki eden birçok farklı kavramında olduğu bilinen bir gerçektir. Bu sebeple algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde dönüşümcü liderliğin rolü araştırmada test edilmiştir. Dönüşümcü liderlik bu ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Dönüşümcü lider, çalışanlarına destek olarak, onların gelişimine katkı sağlamakta ve yetkinliklerinin ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. Lider-üye etkileşimi örgütte pozitif olduğu durumlarda liderin değişimi destekler, çalışanın yeteneklerini dikkate alarak örgüt vizyonu etrafında birleştirir ve bu durum algılanan aşırı nitelikliliğin olumlu sonuçlarını kuvvetlendirmektedir (Liu ve Wang, 2012, s. 6, 10-11). Aşırı niteliklilik hisseden çalışanın yaratıcı performansa katılıp katılmayacağı veya ne zaman ve nasıl katılacağı hususu yöneticileri ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticileri tarafından doğru bir şekilde desteklendiği ve takdir edildiği koşulda aşırı nitelikliliğin yaratıcı performansa pozitif etkisi olduğu saptanmıştır (Luksyte ve Spitzmueller, 2016, s.648).

Araştırmada model oluştururken işten ayrılma niyetinin negatif etkisi de olabileceği düşünülerek aracı değişken olup olmadığı test edilmiştir. Algılanan aşırı niteliklilik arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Fakat araştırmanın yapıldığı sektör dikkate alındığında bu etkinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. İşten ayrılma niyetinin yenilikçi iş davranışı üzerinde küçük de olsa negatif bir etkisi bulunmaktadır. Tek başına işten ayrılma niyetini ele almamak gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin gönüllü işten ayrılmaya dönüşmesi için diğer şartların (farklı iş fırsatı, çalışanın örgüt bağlılığının yok olması vb.) yerine gelmesi gerekmektedir. İşten ayrılma niyetine sahip çalışan mevcut

işinde çalışmaya devam ederken iş arayabilir farklı cazip iş fırsatları ile karşılaşabilir fakat mevcut iş ortamı, örgüt kültürü, yönetici desteği, iş yeri çevresine bağlılığı ve bireysel değerlerini düşündüğünde işten ayrılmaktan vazgeçebilmektedir (Lee ve Mitchell, 1994, s. 69). Araştırmanın yapıldığı sektör incelendiğinde dönüşümcü liderlerin varlığı ve dönüşümcü liderlerin, 360 derece davranış değerlendirilmesine tabi olması, ödüllendirme sistemlerini güçlü kılması, takipçilerinin entelektüel kapasitelerini arttırması, eğitim programları ve bireysel ilgi ile çalışanlarını desteklemeleri, mentorluk ve tersine mentorluk uygulamaları ile birlikte gelişmeleri sebepleri ile işten ayrılma niyetinin çok büyük bir etkisinin olmaması doğal olarak karşılanmıştır.

6.2. Öneriler

Küreselleşme ile birlikte hızla farklılaşan dünyamızda çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değiştiğine tanık olmaktadır. Farklı beklenti ve ihtiyaçlar örgütlerde farklı davranışları ortaya çıkarmaktadır. Bu değişimlerin sonucu olarak ortaya çıkan dinamik yapıyı anlamlandırabilmek için kişilerin içinde yaşadıkları dönemlerin kültürel özelliklerini, kurum kültürünü, kurumun yönetim tarzını iyi bilmek gerekmektedir. Tüm bunları dönüşümcü liderler tesbit ederek aksiyona dönüştürmektedir. İnsan kaynakları politikaları bir çeşitlilik üzerine kurulmalıdır. Örgütlere sadece en iyi üniversitelerin en yetenekli mezunlarını katmak doğru bir yaklaşım değildir. Bu durumda işleri yönetecek, operasyonu ve rutini devam ettirmek hususunda motive çalışana ulaşmak zor olacaktır. Türk kültüründe işe alım yapan kurumsal şirketlerin iş ilanlarını incelediğimizde kriterlerin tek bir kişi tarafından karşılanmasının kolay olmayacağını, kişinin güçlü yanları olacağı gibi gelişime açık alanlarının da olacağını düşünmek gerekmektedir. Zira kişiler işe girdikten sonra ilanda belirtilen abartılmış özellikleri karşılamış olsalar bile işin tanımını düşündüklerinde beklentilerini karşılamamakta ve bu durum motivasyon düşüklüğüne sebep olmaktadır. İşe alım süreçlerin aday ve kurum arasındaki karşılıklı bir uyuma dayalıdır. Sadece kurumlar seçim yapmamakta aynı zamanda da aday da kurumda çalışma kararını vermektedir. İşe alım süreci içerisinde rol ve sorumlulukların bizzat iş birimi tarafından örneklerle detaylı bir şekilde adaya anlatılması gerekmektedir. Yine işe girmesi durumunda kişinin sahip olacağı haklar, iş yeri kuralları yazılı bir şekilde adaya gönderilmeli ve gönül rızası alınmalıdır. İşe alım süreçlerinde adayın rol uyum değerlendirilmesinin çeşitli testlerle yapılması, teknik yeterliliklerinin, potansiyelinin, yetkinliklerinin ölçülmesi ve tüm bu ölçümlerin ortak değerlendirmesi sonucu uygun

rol önerisinin adaya sunulması gerekmektedir. Adaya sadece uygun rol sunulmamalı, adayın kişilik özelliklerinin çalışacağı ekip ve lider ile uyumlu olup olmayacağına da insan kaynakları uzmanları tarafından bakılmalıdır. Bir lider tarafından lider-üye etkileşimi yakalanmış ve yıldız aday olarak takdir gören çalışan farklı bir lider ile çalıştığında bu uyumu yakalayamaz ise potansiyelini ortaya çıkaramayabilir. Çalışanın birinci yöneticisi yeteneklerin keşfi ve bu yeteneklerin örgüt yararına pozitif bir şekilde kullanılmasında ilk sorumlu kişidir. Çalışan birinci yöneticisinin takibinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmektedir.

İşe alım sürecinde doğru bir eşleşme yakalanması kişinin algısının yönetilmesi ve kuruma maksimum faydayı sağlaması için temel niteliğindedir. Bu sağlam temel sonrası diğer faktörleri üzerine inşa etmek kolaylaşacaktır. Günümüzde eğitim sürekli gelişen bir olgudur. Dijitalleşme ile birlikte çalışanları pek çok imkandan yararlanarak eğitim yetkinlikleri ile birlikte bilgi ve becerilerini arttırmaktadır. Yine insan kaynakları ve kişinin birinci yöneticisinin çalışanın tecrübesi yanında diğer yetkinliklerini de nasıl geliştirdiğini takip etmeli ve gerektiğinde farklı projeler, rotasyon, iş zenginleştirme, daha fazla inisiyatif verme gibi politikalar ile çalışanın kendisini kanıtlama ihtiyacını karşılamalıdır. Yöneticiler, iş genişletilmesi yolu ile çalışanın monotonluktan kurtulmasını sağlayabilir, iş rotasyonu ile basit işlerin monotonluğundan doğan can sıkıcılığı azaltabilir, çalışanın örgütünde yapılan işleri daha yakından tanıma fırsatı ile saklı yetenekleri ortaya çıkarak işi anlamlı hale getirmelerini sağlayabilir. Örgütler uygulayacakları iş zenginleştirme politikalar ile çalışana kendi işi ile ilgili planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi hususunda yetki ve sorumluluk vererek bireyi değerli hissettirir, verimliliğini arttırabilir ve işten ayrılma niyetini düşürmektedir (Yüksel, 2007, s. 96-97). Bu durumda kişi aşırı nitelikli olduğunu algılasa bile biricik olduğunu hissedecek ve kuruma karşı olumlu davranışlar gösterecektir. Yıldız ve Arda (2018) algılanan aşırı niteliklilik üzerine yapmış olduğu çalışmada araştırma önerilerini destekler sonuca ulaşmıştır. Çalışanların normal üzerindeki potansiyel ve yeteneklerini örgüt avantajına kullanmaları son derece önem arz etmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek, çalışanların örgütü sahiplenmelerini, örgüte karşı aidiyet duygusu beslemeleri ve kendilerini değerli hissetmeleri sağlanması ile oluşacaktır (s. 155) Dönüşümcü lider, çalışanın kuruma bağlılığını arttıracak gibi, örgütün vizyon ve misyonu çerçevesinde tüm

takımları birleştirme görevi görmektedir. Dönüşümcü lider, takipçilerini bireysel olarak ele alır, onlara sorumluluk ve inisiyatif vererek gelişimlerine katkı sağlar.

Günümüzde kurumsal şirketlerin hemen hemen hepsi vizyon veya misyonlarında, strateji veya hedeflerinde bir dijital dönüşümden bahsetmektedir. Dönüşüm insansız gerçekleştirilebilecek sadece yeni teknolojiye yatırım yapmak ile içselleştirilebilecek bir olgu kesinlikle değildir. Günümüz iş sektörlerinde teknoloji alt yapısı ne kadar ilerlerse ilerlesin, ne kadar büyük yatırımlar yapılırsa yapılsın insana yatırım yapılmadıkça beklenen başarıya ulaşılamayacaktır. Bunun en önemli sebebi insan kaynağının diğer üretim faktörlerine göre daha önemli bir girdi sağlaması ve fark yaratmasıdır. Teknoloji ve sermaye tek başına bir anlam ifade etmemekte ancak insan ile anlamlı hale gelmektedir. Teknolojiyi oluşturma, kullanan ve kullanımını yaygınlaştıran yine insandır. Bu alanda dönüşümcü liderler devreye girmekte ve bu dönüşüme önderlik etmektedir. Şirketler tanımladıkları liderlik modellerinin bir bölümüne mutlaka dönüşümcü liderliği adapte etmelidir. Dönüşümcü liderliğin tüm kurum tarafından bir kültür olarak benimsenmesi gerekmektedir. Dönüşümcü lider takipçilerini destekleyerek onların gelişimlerine katkı sağlayan, gönüllerini kazanarak motive eden, açık geri bildirimler ile yetkinliklerini geliştiren, çalışanlara vizyon aşılayan ve tüm çalışanları bu vizyon etrafında birleştiren kişidir. Dönüşümcü lider ne kadar yenilikçi iş davranışının farkında olur, fırsatları iyi bir biçimde kullanabilirse takipçileri o kadar fazla bu durumdan etkilenecek potansiyellerini davranışa dönüştürebilecektir. Başarılar, yenilikçi fikirler sadece yönetici ve takım inisiyatifinde kalmamalı aynı zamanda bütüncül bakış açısı ile tüm örgüt içerisinde duyurulmalıdır. Burada iç iletişim faaliyetleri devreye girmektedir. İç iletişim faaliyetleri ile kurum içi yenilikçi iş davranışı teşvik edilmelidir. Yine örgütün teknik, operasyon, destek, yönetim birimlerinin bir araya gelebileceği ortak proje gurupları ve takımlar ile yenilikçi iş davranışı faaliyetleri bütüncül bir bakış açısı ile takip edilmelidir.

Rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumlarda mevcut çalışanlarının yetkinliklerinin artması, yenilikçi iş davranışı göstermeleri ve en verimli çalışmaları için yetenek havuzları oluşturulmalı, kariyer gelişim programları, nitelikli kişiselleştirilmiş eğitim programları uygulanmalıdır. Kariyer havuzlarındaki yetenek ve becerilerin artması daha nitelikli çalışanlara sahip olunması yeteneğin elde tutulmasını da zorlaştırmaktadır. Çalışana yapılan yatırım arttıkça, kurum bu yatırımın karşılığı olarak kullanabilecek bir

ortam sağlamıyorsa çalışan, gelişmiş yeni yetkinlikleri ile birlikte farklı fırsatlar arayışına girecektir. Bu durum hem bir fırsat maliyeti doğurmakta hem de kurum için nitelikli çalışanı işten ayrılacağı için büyük bir kayıp oluşturmaktadır.

Rekabetçi ortamda bir örgütün başarılı olabilmesi için çalışanları arasındaki farklılıkları iyi analiz edip örgütün amaçları içerisinde bu farklılıkları avantaja dönüştürecek yeni yönetim tarzları ve senaryoları belirlemesi gerekmektedir. Çalışan ile örgüt arasında güçlü bir bağ kurulması, çalışanı kuruma ait hissettirecektir. Liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını dikkate aldıklarında, onlara adaletli ve saygılı bir biçimde davrandıklarında, takdir ederek motive ettiklerinde çalışanların örgütlerine daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir. Liderler tarafından çalışanlarına değerli oldukları ne kadar çok hissettirilse, çalışanlar da kendilerini işletmeye o kadar ait hissedecekler ve ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Günümüzde değişen iş piyasasında artan iş yükleri ve fazla mesailer dikkate alındığında bu durumu yönetmek hiç kolay değildir (Cappelli, 2000, s. 11). Çalışanın yenilikçi iş davranışı göstermesinde dönüşümcü liderin rolü çok geniş bir yer kapsamaktadır.

Algılanan aşırı nitelikliliğin doğru yönetildiğinde mükemmel işler çıkaracağı ile ilgi ampirik çalışmalar eksiktir (Luksyte ve Spitzmueller, 2016, s.648). Bundan sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi iş davranışına etkisinin incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Özellikle günümüzde nitelikli istihdama olan ilgi artmıştır. Mavi yaka çalışanlar grubunda bile iyi eğitim seviyesine sahip kişiler aranmaktadır. Önümüzdeki araştırmalar mavi yaka üzerinde de yapılabilir. Yine algılanan aşırı nitelikliliği etkileyen diğer örgütsel ve çevre faktörleri araştırmalarda kullanılabilir. Araştırmanın farklı örgüt kültürüne sahip şirketlerde ayrı ayrı yapılması ve örgüt kültürü kavramı ile ele alınması da yazına katkı sağlayacaktır.

6.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda belli kısıtlamalar bulunacağı aşîkardır. Araştırmanın ilk kısıtı verilerin anket yolu ile toplanmasıdır. Bu anket çalışması için telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren üç şirketin merkez ekip çalışanlarına 5000 den fazla anket dağıtımı yapılmıştır. Bu anketlerden sadece 421 adet dönüş olmuş, dönüş olan anketlerden ise 302 tanesi geçerli sayılmıştır. Bu çalışmada sadece anket

yöntemi ile veri toplandığından, sonraki çalışmalarda birebir görüşme, gözlem, odak grup gibi farklı yöntemlerinde kullanılmasının faydalı olacağı düşünölmektedir.

Araştırmanın diğer kısıtı ise sadece telekomünikasyon sektörünün merkez ekiplerinde çalışanları kapsamasıdır. Merkez çalışanlarının saha çalışanlarına göre hakları ve çalışma ortamları daha yüksektir. Araştırmanın farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar üzerinde genişletilerek yapılması yazına katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2019). Algılanan aşırı nitelikliliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: örgüt temelli özsaygının düzenleyici rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 447-468.
- Afşar, B., Badir, Y.F. & Saaed, B., (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. & Bhargava, S., (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement, *Career Development International*, 17, 208-230.
- Agut, S., Peiro, J.M & Grau, R. (2009). The effect of overeducation on job content innovation and career-enhancing strategies among young Spanish employees. *Journal of Career Development*, 36(2), 159-182. Curators of the University of Missouri.
- Ahmad, H. & Qadir, M. (2018). Dimensions of perceived over qualification, perceived organizational support and turnover intentions. *Journal of Management and Human Resource*, 1, 18-33.
- Akbıyık, B. (2016). Algılanan aşırı nitelikliliğin iş performansına etkisi: örgütsel desteğin biçimlendirici değişken rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1712-1720.
- Akbıyık, B. (2016). Otelcilik sektöründe algılanan aşırı nitelikliliğin görev performansına etkisi: alternatif iş fırsatlarının biçimlendirici değişken rolü. *Journal of Tourism Theory and Research*, 2(1), 19-29.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö. ve Çalışkan, A., (2011). Gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: iş-aile çatışmasının aracılık rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83-114.
- Akın, A. ve Ulukök, E. (2016). Fazla nitelikliliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarının incelenmesine yönelik kavramsal bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4) 71-86.
- Aksu, G., Eser, M. T., Güzeller, C. O. (2017): “Açımlayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları”, İskitler/Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance, the role of the peer-group. *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(4), 314-330.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 82-95.

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10(1), 123-167.
- Anderson, J.C & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*. (103)3, 411-423.
- Arkonaç, A. (1998). *Psikoloji: zihin süreçleri bilimi*, Alfa Yayınları, 2. Baskı, 510.
- Arnold, J. (1994). Opportunity for skill use, job changing and unemployment as predictors of psychological well-being amongst graduates in early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 355-370.
- Arvan, M. (2015). How overqualification impacts job attitudes and well-being: the unique roles of perceptions and reality. *University of South Florida, Thesis*, 1-94.
- Auger, P. & Woodman R. (2016). Creativity and intrinsic motivation: exploring a complex relationship. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 52(3), 342–366.
- Ayhan, A. (1999). *Yenilik (İnovasyon)*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Basımevi, 5, Kocaeli.
- Bakan, İ. ve Kefe, İ. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(19), 19-34.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 1. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- 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) 1173-1182.
- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving organizational effectiveness. *Sage Publication*
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1999). Re-examining the componenet of transformational and transactional leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best (leadership and performance beyond expectations), The Free Pres.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B.M. & Ronald E.R. (2006). *Transformational leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Batmaz, N. ve Güner A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Bednall, T., Rafferty, A., Shipton, H., Sanders, K. & Jackson, C. (2018). Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?. *British Journal of Management*, 29, 796–816.
- Berson, Y., Nemanich, A.L., Waldman, D.A. & Galvin, B.M. (2006). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, 577-594.
- Blake, B.F, Neuendorf, K.A. & Valdiserri, C.E. (2003). Inovativeness and variety of internet shopping. electronic networking and applications and policy. 13(3), 156-169
- Boll, C. & Leppin, S. (2016). Differential, overeducation in east and west germany: extending frank's theory on economic returns changes the picture of disadvantaged women. *Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 30 (4), 455–504.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: it's the talent, stupid. *Human Resource Planning*, 24 (4), 17-23.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Büchel, F. (2000). The effects of overeducation on productivity in germany the firms' viewpoint. *Economics of Education Review*, 21, 263–275.
- Büchel, F. & Battu, H. (2003). The theory of differential overqualification: does it work?. *Scottish Journal of Political Economy*, 50(1), 1-16.
- Büyüköztürk Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-480.
- BrckaLorenz, A., Chiang, Y., Nelson Laird, T. (2013): "Internal Consistency Reliability", *Indiana University Publications Faculty Survey of Student Engagement Psychometric Portfolio*,
(https://scholarworks.iu.edu/dspace/bitstream/handle/2022/24497/FSSE13_Internal_Consistency_Reliability.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Brien, A., Thomas, N. & Hussein, A. (2015). Turnover intention and commitment as part of organizational social capital in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 14, 357-381.
- Brown, A. (1994). Transformational leadership in tackling technical change. *Journal of General Management*, 19(4), 1-12.

- Bysted, R. (2013). Innovative employee behaviour the moderating effects of mental involvement and job satisfaction on contextual variables. *Management Journal*, 16(3), 268-284.
- Caillier, J.G. (2014). Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviours through mission valence? *American Review of Public Administration*, 48(7), 1 –17.
- Camman, C., Ficman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *University of Michigan, Ann Arbor Michigan*, 1-46.
- Cappelli, P. (2000). Managing without commitment. *Organizational Dynamics*. 28(4), 11-24.
- Cheung, M. & Wong C. (2010). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), s. 656-672.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G. & Yang, K. (2018). Perceived overqualification and cyberloafing: a moderated-mediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- Ceylan A. ve Özbal S. (2005). Yenilikçi iş davranışı ve çalışanların adalet algıları arasındaki ilişkiler üzerine bankacılık sektöründe yapılan bir çalışma. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 32, 167-184.
- Christian J. & Ellis A.J. (2013). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behaviour at work. *J Bus Ethics*, 119, 193–208.
- Choi B., Kim K., Ullah M.E. & Kang S.W. (2015). How transformational leadership facilitates innovative behaviour of Korean workers examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, 45(3), 459-479.
- Cohen L., Manion L. & Morrison K. (2007). *Research methods in education*, sixth edition, Routhledge.
- Coad, A. F. & Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.
- Conchie, S.M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2) 198–210.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive*. 5(1), 31-45.

- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-169.
- Coren, S., Ward, L.M. & Enns, J.T. (1993). Sensation and Perception, *Harcourt Brace College Publishers, San Diego, California*.
- Çakır, A. (2014) Faktör Analizi. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapraz, B., Nazlı, A., Ayyıldız, Ü., Kelgokmen D. ve Kocamaz M. vd. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: İzmir ilindeki öncelikli sektörlerle ilişkin bir araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49-72.
- Çekmecioğlu, G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Daft, R. (2000). *Management*. Orlando: Harcourt College.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555- 590.
- De Jong P.J. & Den Hartog, D.N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Blackwell Publishing Ltd*, 19 (1), 23 – 36.
- De Jong P.J. &Den Hartog D.N. (2008). Innovative work behaviour: measurement and validation, *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, H200820.
- De Jong, P.J. & Den Hartog D.N., (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Desjardins, R. (2014). Rewards to skill supply, skill demand and skill match- mismatch: studies using the adult literacy and life skills. *Survey Lund University Press*, 176, Sweden.
- Desjardins, R. & Rubenson, K. (2011). An analysis of skill mismatch using direct measures of skills. *OECD Education Working Papers*, 63.
- Doğan, İ. & Özdamar, K. (2016). The Effect of Different Data Structures, Samplesizes On Model Fit Measures. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 46(9), 1-23.

- Doğru, Ç. (2019). Psikolojik sermaye, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: profesyonel hizmetler sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(35), 179-192.
- Drucker, P.F. (2007). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Erarslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüştürücü liderlik. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erbaşı, A. (2019). Performans değerlendirme hatalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri ve yöneticilerine güvenleri üzerindeki etkisi, *Uluslararası İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 223-240.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, B. & Bauer T. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2) 557–565.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. Beta Yayınları, İstanbul, 1. Baskı
- Ersarı G. & Naktiyok A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 81-101.
- Eroğlu, A., Topçu, M. K. ve Basım, N. (2018). Bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: kamu sektöründe bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 1-7.
- Eurostat. (2011). One in three foreign-born persons aged 25 to 54 overqualified for their job. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/5029498/3-08122011-AP-EN.PDF/9c64e8fa-c5c6-44f2-a668-6cb7572b0694?version=1.0>
- Fabel, O., Pascalau, R. (2013). Recruitment of seemingly overeducated personnel: insider–outsider effects on fair employee selection. *Practices Int. J. of the Economics of Business*, 20(1), 57–82.
- Frank, R. H. (1978). Why women earn less: the theory and estimation of differential overqualification. *American Economic Review*, 68 (3), 360-373.
- Frenette, M. (2004). The overqualified Canadian graduate: the role of the academic program in the incidence, persistence, and economic returns to overqualification. *Economics of Education Review*, 23(1), 29-45.
- Friman, H. (1999). Perception warfare: a perspective for the future, discussion paper. *The Swedish National Defence College. Department of Operational Studies*, Stockholm, 1-9.

- Fong L.Y. & Mahfar M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor. *Journal Technology*, 64(1), 33–39.
- Fuller, J.B., Morrison, R., Lones, L. & Bridger, D. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.
- Gaertner, K.N & Nollen - Human, D. (1992). Turnover intentions and desire among executives. *Human Relations*, 45 (5), 447- 465.
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.
- Gül, H. & Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 25, 237-249.
- Gümüşlüoğlu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. 62, 461–473.
- Gürbüz, S. (2019). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gronn, P. (1997). Leading for learning: organizational transformation and the formation of leaders. *Journal of Management Development*, 16(4), 274-283.
- Harari, M.B., Manapragada, A. & Viswesvaran, C. (2017). Meta-analysis of perceived overqualif,cation. *Florida Atlantic University Management Article*, 1-63.
- Hoyle, R. H. (2012). Handbook of structural equation modeling. Guilford Pres.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitude, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 29(3), 340-362.
- Huselid, M. & Day N. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. *American Psychological Association*, 76(3), 380-391.
- Hutt, W.H. (2011). The theory of idle resources. Ludwig von Mises Institute and published under the Creative Commons Attribution License.
- İraz R. ve Şimşek G., (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 99-117.

- Işık C. ve Aydın E. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75-103.
- Jackofsky E. & Peters L. (1982). Job turnover versus company turnover: reassessment of the March and Simon participation model. Southern Methodist University, *Historical Working Papers*, 1-23.
- James, L., Hartman, E., Stebbins, M., & Jones, A. (1977). An examination of the relationship between psychological climate and a vie model for work motivation. *Personnel Psychology*, 30(2), 229 – 254.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed, M., (2013). Organizational commitment and turnover intentions: impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8), 79-90.
- Jensen, U. & Bro, L. (2017). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: the mediating role of basic need satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6), 1–15.
- Jiang, W, Wangb, L., Chud, Z. & Zhen, C. (2019). Does leader turnover intention hinder team innovation performance? The roles of leader self-sacrificial behaviour and empathic concern. *Journal of Business Research*, 104, 261-270.
- Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R. (2013). HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019.
- Johnson, G. & Johnson, W. R. (1999). Perceived overqualification and health: a longitudinal analysis. *The Journal of Social Psychology*, 139, 14-28.
- Johnson, G. & Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1906-1918.
- Johnson, G. & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being, *The Journal of Social Psychology*, 136, 435-445.
- Kalleberg, A. (2008). The mismatched worker. Corner University, *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 427-432
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 17(2), 93-131.

- Karacaoğlu, K. ve Arslan, M. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik ve iş tatmini ilişkisinde iyimserliğin aracı rolü: istifa eden veya erken emekli olan subaylar üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1).
- Karaman, E. & Çetinkaya, N. (2019). Kişilik özelliklerinin algılanan aşırı nitelikliliğe etkisi: konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 13-33.
- Karcıoğlu, F. & Kaygın, E. (2013). Dönüşümcü liderlik anlayışının yaratıcılığa ve yeniliğe etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 9-11.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 443 – 465.
- Kaya, H. ve Abdioğlu, H. (2010). Çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri üzerine bir araştırma. *Amme İdare Dergisi*, 43(4), 129-165.
- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management*, 38(3), 41-44.
- Khalifa, S. (2016). Trade, overeducation, and wage inequality. *The Journal of Developing Areas*, 50(2), 153-181.
- Khakwani, M.F. (2016). Impact of over qualification on turnover intention. *Pollster Journal of Academic Research*, 03, 19-3.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (II) karizmatik liderlik yaklaşımı. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kışlalı, İ. (2019). Koçluk hizmeti alan çalışanların mutluluk düzeyleriyle işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 181-202.
- Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, W. & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behaviour for sustainable organizations. *Korea University of Technology and Education*, (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).
- King, L. V. William & Hautaluoma, E. (1987). Comparison of Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Performance of Overeducated and Other Workers, *The Journal of Social Psychology*, 127, s. 421-433.
- Kristof Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-67.

- Kitapçı H., Kaynak R. ve Ökten S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1, 49-73.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling.*, The Guilford Press, New York, Third Edition.
- Knol J. & van Linge R. (2005). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359-370.
- Krause, D.E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviours: an empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*, 15. Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- Koppang, A. F. (1996). Transformational and transactional leadership behaviours of administrators of performing and visual arts schools. *Yayınlanmış Doktora Tezi*, Graduate Faculty of the University of North Dakota.
- Kör, B. (2015). Öz liderlik, örgütlerin girişimcilik yönelimi ve çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: bir araştırma. *Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall M.L. & Martinez P.C. (2015). Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions perceptions of employers. *Personnel Review*, 44(4) 529-549, ©Emerald Group Publishing.
- Lawler E. E. & Hall D.T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lee T. W. & Mitchell T.R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014); the influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446- 450.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Liu, S, Wang, M. (2012). Perceived overqualification: a review and recommendations for research and practice. *The role of the economic crisis on occupational stress and well being*. 10, 1–42.

- Lobene, E. & Meade A.W. (2010). Perceived overqualification: an exploration of outcomes. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, 25, 1-7.
- Luksyte, A. (2011). How can organizations maximize their overqualified employees potential? examining organizationally-based strategies. *A Dissertation Presented to The Faculty of the Department of Psychology University of Houston*.
- Luksyte, A. & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? it depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 635-653.
- Martinez, P.G., Lengnick, M.L. & Kulkarni, M. (2014). Overqualified? A conceptual model of managers' perceptions of overqualification in selection decisions. *Personnel Review*, 43(6), 957-974.
- Maynard, D.C., Joseph, T.A & Maynard, A.M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 509–536.
- Maynard, D.C & Parfyonova, N.M (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 435–455.
- Mitchell, T.R, Holtom, B.C, Lee, T.W & Erez M., (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mittal S. (2015). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322-1346.
- Mobley, W.H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W.H, Griffeth, R.W. Hand, H.H. & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Newport, C. (2019). *Pür Dikkat*. İstanbul. Metropolis.
- Nunnally, J. C. (1978): "*Psychometric Theory*", NY/USA: McGraw-Hill Book Company.
- Oldham, Greg R. & Cummings A., (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oslo Kılavuzu, (2005). Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler (3. Baskı), OECD/Eurostat Ortak Yayımı, 1-166.

- Oukes, T. (2010). Innovative work behaviour a case study at a tire manufacturer, *Bachelor Thesis*, University, Netherland.
- Özalp İ. ve Öcal H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özbağ, G., (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Özaydın, M. M, Baltacı, I., Çelik, E. ve Aslan, B. (2019). Uyumsuz eşleşme olgusu; Türkiye işgücü piyasası örneği. *ÇASGEM*.
- Özcan, E.D., Vardarlıer, P., Karabay, M.F, Karakay, G. & Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri Dergisi*, 10(37) 1-13.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerine araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Özkanan, A. (2019). Algılanan Aşırı Niteliklilik: Üretkenliğe Karşı Durgunluk. *Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), s. 42-57.
- Özpulat, F. ve Karakuzu, S. (2018). Yenilikçi davranışı etkileyen faktörler: devlet hastanesi örneği. *Journal of Anatolian Cultural Research*, 2(3), 46-58.
- Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M. & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 609-623.
- Prieto, I. & Santana P. (2013). Managing innovative work behaviour: the role of human resources practices, *Emerald Group Publishing Limited*, 43(2), 184-207.
- Purc E. & Laguna M. (2019). Personal values and innovative behaviour of employees. *Frontiers in Psychology*, 10(865), 1-16.
- Pounder, J. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22 (1), 1-16.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press, New York.
- Qiu, H., Ye, B.H., Hung, K. & York, Q.Y. (2015). Exploring antecedents of employee turnover intention – evidence of china's hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 11, 53-66.

- Ramamurthi, K., Vakilbashi, A., Rashid, S., Mokhber, M. & Basiruddin, R. (2016). Impact of job stressors factors on employees' intention to leave mediated by job engagement and dispositional factors. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 528-531.
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattey, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Riaz, Xu Y. & Hussain S. (2018). Understanding employee innovative behaviour and thriving at work: a Chinese perspective, *Administrative Sciences*, 8(46), 1-14.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovation*. New York: Free Press 5th edition.
- Romania, J.M., Casado-Díazb & A. Lillo-Bañulsb (2016). On the links between spatial variables and overeducation. *Applied Economics Letters*, 23(9), 652–655.
- Romanova, D., Sinaib, A. & Eizma, G. (2017). Overeducation, job mobility and earnings mobility among holders of first degrees. *Applied Economics*, 49(26), 2563-2578.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2) 613-628.
- Sağanak, M., Kuruöz, M., Polat, B. & Soylu, A. (2015). Transformational leadership and innovative climate: an examination of the mediating effect of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*., 60, 149-162.
- Saragih, H., Supriyati, Y. & Nikensari, I. (2018). The effect of leader member exchange (lmx), perceived overqualification, and job satisfaction on turnover intention in the Indonesian ministry of defense advances in economics. *Business and Management Research*, 86, 18-23.
- Scott, G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Transaction Publishers* (2006).
- Schular, R. & Jackson E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Serinkan, C. (2003). Toplam kalite yönetimi ile dönüşümcü liderlik ilişkisi ve Denizli yöresinde yapılan bir araştırma. *Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Shin, S. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal* 46(6), 703-714.

- Sidiropoulou, -D.D., Argyropoulou, K., Drosos, N., Kaliris, A., & Mikedaki, K. (2015). Exploring career management skills in higher education: perceived self-efficacy in career, career adaptability and career resilience in Greek university student. *International Journal of Learning*, 14(2), 36-52.
- Sim, Y. & Lee E. (2018). Perceived underqualification and job attitudes: the role of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (8), 962-974.
- Skott, P. (2006). Wage inequality and overeducation in a model with efficiency wages. *Canadian Journal of Economy*, 39(1), 94-123.
- Steers, R. & Mowday R. T. (1979). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Oregon University Eugene Graduate School of Management*, 22, 1-101.
- Storen L. A. & Wiers-Jenssen J. (2010). Foreign diploma versus immigrant background determinants of labour market success or failure? *Journal of Studies in International Education*, 14(1), s. 29-49.
- Sözbilir, F. & Yeşil, S. (2015). Kurumsal yaratıcılık: yaratıcılığı etkileyen faktörler açısından Türkiye’de bir kamu kurumunda alan araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(4) 87-111.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 277-288.
- Şentürk, F.K., Durak, M., Yılmaz E. ve Kaban T. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bireysel yenilikçiliğe etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(17), 173-198.
- Şirin, E.F. (2008). Beden eğitim ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi. *Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics (Fourth Edition). Boston, Ally And Bacon.
- Turan, E., Demirel, Y., Çetin S. ve Dengel D., (2019). Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1) 394-414.
- Turanlı, M., Cengiz, D., Bozkır, Ö., (2012). Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralaması. *İstanbul Üniversitesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 17(1), 45-68.
- Turkcell, (2019). Faaliyet raporu.
<https://s2.turkcell.com.tr/hakkimizda/tr/yatirimciiliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-FR2019-TR.pdf>

- Tüfekçi, Ö.K. ve Tüfekçi, N. (2014). Pazarlama yeniliği ile pazarlama performansı ilişkisini açıklamaya yönelik bir vaka çalışması: Süleyman Demirel üniversitesi olimpiik yüzme havuzu örneği ve bir model önerisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 161-182.
- Türkoğlu, N. ve Misican D.Ö. (2019). Çalışanların psikolojik rahatlık algısı, pozitif ses çıkarma davranışı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. 11(2), 998-1010.
- Türk Telekom, (2019). Faaliyet raporu.
<http://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr/FaaliyetRaporlari/2019-faaliyet-raporu.pdf>
- Twenge J. (2009). Ben Nesli, Kaknüs Yayınları.
- Uçar, Z. (2016). Kontrol algısı-psikolojik sahiplenme ilişkisi üzerinde algılanan aşırı vasıflılığın düzenleyicilik etkisi. *International Journal of Applied Business and Management Studies*. 1(1), 40-58.
- Ulukök, E., Akın, A. ve Gökdeniz, İ. (2017). Algılanan fazla niteliklilik, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 916-923.
- Vodafone, 2019. Vodafone Türkiye sürdürülebilirlik raporu.
<https://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/surdurulebilirlik/assets/pdf/Vodafone-Rapor-Ozeti-2019.pdf>
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., ve Liu, Y. (2019). Transformational leadership and employee voice: an affective perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(2), 1-14.
- Wassermann, M., Fujishiro, K. & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: does host national identity matter?. *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategy. NY: John Wiley Sons, 265-267.
- Wu, C., Tian, A., Luksyte, A. & Spitzmueller, C. (2017). On the association between perceived overqualification and adaptive behaviour. *Personnel Review*, 46(2), 339-354. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0134>.
- Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z. & Lockwood, A.J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 154–162.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(2), 59-75.

- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yenihan, B., Öner, M. ve Çiftiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Yıldırım, S., Yıldız, A. ve Kuruç Z. (2015). Egzersizde motivasyonel düzenlemeler ve dönüşümcü liderlik ilişkisi. *Hacettepe Journal of Sport Sciences*, 26 (2), 35-43.
- Yıldız, B. ve Arda, A. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi işyeri davranışları üzerindeki etkisinde kolektif şükranın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 141-161.
- Yıldız, M. L., & Özcan, E. D. (2014). Organizational climate as a moderator of the relationship between transformational leadership and creativity. *International Journal of Business and Management*, 2(1), 76-87.
- Yılmaz, R. (2018). Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behaviour in the workplace: the role of performance and image outcome expectation. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara, 6. Baskı
- Zerenler, M. & Karakuş, G. (2017). Ürün ve süreç yeniliğinin işletme performansına etkisi: bir vaka çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 305-331.
- Zhang, M.J., Law, K. & Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behaviour*, 37, 61-84.
- Zheng, B. & Wang, Z. (2017). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of organizational learning. *Social Behavior and Personality*, 45(10), 1675-1690.

EKLER

EK -1

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Doktora programında gerçekleştirilen “Algılanan Aşırı Nitelikliliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin ve İşten Ayrılma Niyetinin Rolü” konulu çalışma ile ilgilidir. Anketi cevaplama noktasındaki hassasiyetiniz için çok teşekkür ederiz. Çalışmanın doğruluğu açısından, tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş bırakmadan yanıtlamanızı rica ediyoruz. Gönderilecek cevaplar bilimsel amaçla kullanılacak, mutlaka gizli tutulacaktır.

Saygılarımızla,

I. BÖLÜM

(Bu bölüm işletme ve anketi cevaplayan çalışana ait bilgileri içermektedir).

1. İşletmedeki göreviniz nedir?
a) Uzman b) Kıdemli Uzman c) Expert d) Müdür e) Direktör
2. Öğrenim durumunuz nedir?
a) Lise b) Önlisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora
3. Yaşınız:
a) 20-24 a) 25-29 b) 30-34 c) 35- 39 d) 40-44 e) 45-49 f) 50-54 g) 55-59 h) 60-64
4. Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek
5. Sektördeki çalışma süreniz:
a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla
6. Şu anda çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:
a) 0-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21-25 yıl f) 26 yıldan fazla

	II. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
	Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (X) ile işaretleyiniz. (Belirtilen ifade sizin için uygun değilse “<u>Kesinlikle Katılmıyorum</u>” ifadesini, tam anlamıyla gerçekleştirildiğini düşünüyorsanız “<u>Kesinlikle Katılıyorum</u>” ifadesini işaretleyebilirsiniz. Kesin yargınız mevcut değilse, iki yargı arasında kalan ifadeleri işaretleyebilirsiniz. Formu bilgisayar üzerinden dolduruyorsanız, tercih ettiğiniz seçeneğin üzerine fareyle tıklayıp, anket sonunda kaydet sekmesine basarak dosyadan çıkabilirsiniz.					
1	İşim sahip olduğum eğitim düzeyinden daha az bir eğitim düzeyi gerektirir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Benden daha az eğitilmiş biri de yaptığım işte iyi performans gösterebilir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşimin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Yaptığım işte başarılı olmak için sahip olduğum iş tecrübesine gerek yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Geçmiş iş deneyimimi şuan yaptığım işte tam olarak kullanmıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Benden daha az iş tecrübesine sahip olan birisi de benim yaptığım işi yapabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Sahip olduğum beceriler yaptığım işin gerektirdiklerinden fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşimi yapmak için gerekenden çok daha fazla bilgiye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşi yapmak için ihtiyaç duyduğumdan daha fazla kabiliyete/ beceriye sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Yeni ürünleri ve hizmetleri araştırmak için çaba gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Günlük işimin bir parçası olmasa da dolaylı olarak işimi etkileyebilecek konularla ilgilenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
12	İş yerimde bir şeyleri geliştirmek için fırsat arayışına girerim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İş yerimde ne tür yenilikçi fırsatlar olabileceği üzerine düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İş yerimde bir şeylerin nasıl geliştirileceğini merak ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşime yönelik olarak yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım.	☐	☐	☐	☐	☐
16	İş yerimdeki sorunlar için orijinal çözümler bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Yeni fikirler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Görevlerimi yerine getirirken yeni yaklaşımlar bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
19	İş yerimde yenilikçi fikirlere her türlü desteğin verilmesini sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐

		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
20	İş yerimde yenilikçi fikirlerin kabul görmesi için destek arayışına girerim	☐	☐	☐	☐	☐
21	Örgütün önemli üyelerinin yenilikçi fikirlere karşı heyecan duymasını sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için tüm paydaşları ikna etmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Yenilikçi fikirleri kuruma faydalı olacak bir şekilde uygulamaya koyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
24	İşi yaparken yenilikçi fikirleri sistematik bir şekilde uygulamaya koyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yeni fikirlerin yerine getirilmesine katkıda bulunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Yeni bir şeyin uygulanma aşamasında geliştirilmesi için çaba sarf ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Yöneticim çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak misyonu vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Yöneticim ahlaki değerlere önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Yöneticim astlarına sürekli güven telkin eder.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Yöneticim ahlaki standartlar açısından model olur.	☐	☐	☐	☐	☐
31	Yöneticimin bir üstüm olarak yaptıklarından gurur duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Yöneticim insanlarla konuşurken işletme değerlerinden söz eder.	☐	☐	☐	☐	☐
33	İş yerinde yöneticimin astları tarafından saygı duyulan biri olduğuna inanılır.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Yöneticim astlarına güç telkin eder.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Yöneticim genellikle hevesli ve coşkuludur.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Yöneticim astlarını geliştirmek için eğitir onlara yol-yöntem gösterir.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Yöneticim problem çözerken tüm varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek hareket eder.	☐	☐	☐	☐	☐

		Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Kısmen Katılıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
38	Yöneticim astlarına işlerini daha iyi yapmaları için yeni yollar önerir.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Yöneticim işletmedeki sorunların önemli olduğunu bilincindedir.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Yöneticim işyerinde çalışan astlarına işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Yöneticim astlarının farklı görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Yöneticim astlarının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Yöneticim çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanarak onların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
44	İşletmeler için çalışanlar önemli olduğundan yöneticim taşıdığından dikkatini onlara verir.	☐	☐	☐	☐	☐
45	Yöneticim kendi ilgi alanlarının ötesine geçerek astlarının da ilgi alanlarını takip eder.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Önümüzdeki yıl farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

✓ Sonuçlardan haberdar olmak isterseniz lütfen e-mail adresinizi yazınız:.....

EK –2 NORMAL DAĞILIM VERİLERİ

Çarpıklık ve Basıklık

	Skewness	Kurtosis
Algılanan Aşırı Nitelikliliği		
Eğitim	0,368	-0,759
Deneyim	0,639	-0,140
Yetenek	-0,256	-0,502
Dönüşümcü Liderlik		
Bireysel İlgi	-0,637	0,079
Karizma	-0,717	-0,358
Entelektüel Uyarım	-0,634	-0,414
Yenilikçi İş Davranışı		
Fırsatlar	-0,424	-0,688
Fikir Oluşturma	-0,373	-0,594
Destek Yaratma	-0,342	-0,659
Fikir Gerçekleştirme	-0,167	-0,834
İşten Ayrılma Niyeti	0,860	-0,119