



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE İŞE ANGAJE OLMANIN
HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEYZA KIRBAŞ

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2024



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE İŞE ANGAJE OLMANIN HİZMET
İNOVASYON DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEYZA KIRBAŞ

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2024



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Beyza KIRBAŞ tarafından Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY yönetiminde hazırlanan ve **04/11/2024** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan **“Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve İşe Angaje Olmanın Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisi”** başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY
(Danışman)

.....

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

.....

Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA

.....

Tez No : 10691060

Tez Savunma Tarihi : 04.11.2024

.....
Doç. Dr. Melis ULU DOĞRU
Enstitü Müdürü

.../.../20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Beyza KIRBAŞ

../../2024

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, değerli görüş ve önerileriyle şahsıma yardımcı olan saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY'a katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her evresinde yanımda olan, en başta iyi bir insan olmam için beni hayata hazırlayan, her konuda karşılıksız desteklerini ve sevgilerini hissettiğim anneme, babama ve kardeşime tüm kalbimle teşekkür ederim.



Beyza KIRBAŞ
Çanakkale, 2024

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE İŞE ANGAJE OLMANIN HİZMET İNOVASYON DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Beyza KIRBAŞ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

04/11/2024, 93

Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. İşe angaje olma, örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşması ve çalışanların işe karşı motive olması açısından önemlidir. Bu çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini dönüşümcü liderlik tarzı, işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı oluşturmaktadır. Bunun için öncelikle literatür taraması yapılarak, kavramlar arasındaki ilişkiyi gösteren bir model geliştirilmiş ve hipotezler kurulmuştur. Modeli test etmek amacıyla İstanbul ilinde bankacılık sektöründe çalışan 400 bireyden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler ile faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, T testi ve anova testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik tarzı ile hizmet inovasyon davranışı; işe angaje olma ile hizmet inovasyon davranışı değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Devamında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme düzeyleri açıklanmıştır. Dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın alt boyutlarının hizmet inovasyon davranışının alt boyutlarını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik Tarzı, İşe Angaje Olma, Hizmet İnovasyon Davranışı.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND WORK ENGAGEMENT ON SERVICE INNOVATION BEHAVIOR

Beyza KIRBAŞ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Business Science

Advisor: Asst. Prof. Abdullah KIRAY

04/11/2024, 93

Leadership styles of managers are one of the important factors affecting the attitudes and behaviors of employees towards work. Being engaged at work is important in terms of the organization to successfully achieve its goals and for employees to be motivated towards work. The main purpose of the thesis is to examine the effect of transformational leadership style and work engagement on service innovation behavior. The theoretical framework of the study consists of transformational leadership style, work engagement and service innovation behavior. For this purpose, foremost, literature search was conducted on the concepts, a model was developed that shows the relationship between the concepts and hypotheses were established. In order to test the model, data was collected from 400 individuals working in the banking sector in İstanbul using a survey technique. Factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, regression analysis, T test and anova test were performed with the obtained data. According to findings obtained, it has been determined that there are statistically significant relationships between transformational leadership and service innovation behavior; work engagement and service innovation behavior. Afterwards, the levels of influence of independent variables on the dependent variable are explained. It has been concluded that dimensions of transformational leadership and work engagement affect the dimensions of service innovation behavior in a statistically significant way.

Keywords: Transformational Leadership Style, Work Engagement, Service Innovation Behavior.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JURİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı.....	3
2.1.1. Dönüşümcü Liderin Temel Özellikleri.....	5
2.1.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı Boyutları.....	7
Karizma.....	8
Entelektüel Teşvik.....	8
İlham Verici Motivasyon.....	9
Bireyselleştirilmiş İlgi.....	10
2.1.3. Dönüşümcü Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler.....	11
2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Evreleri.....	12
2.1.5. Dönüşümcü Liderin İzlediği Yollar.....	12

2.1.6. Dönüşümcü Liderlik Teorileri.....	13
2.1.7. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Diğer Liderlerden Farklı Olduğu Noktalar.....	15
2.2. İşe Angaje Olma	16
2.2.1. İşe Angaje Olma Kavramının Gelişimi ve Önemi.....	18
2.2.2. İşe Angaje Olma İle İlgili Kavramlar	19
2.2.3. İşe Angaje Olmanın Boyutları.....	21
Dinçlik.....	21
Adanmışlık.....	22
Benimseme.....	23
2.2.4. İşe Angaje Olmaya Etki Eden Faktörler.....	23
2.2.5. İşe Angaje Olmanın Sonuçları.....	26
2.3. Hizmet İnovasyon Davranışı.....	28
2.3.1. Hizmet İnovasyon Davranışının Yaklaşımları.....	31
Asimilasyon Yaklaşımı.....	31
Farklılaşma Yaklaşımı.....	32
Sentez Yaklaşımı.....	32
2.3.2. Hizmet İnovasyon Davranışını Etkileyen Faktörler.....	33
2.3.3. Hizmet İnovasyon Davranışının Önemi.....	34
2.3.4. Hizmet İnovasyon Davranışının Temel Özellikleri.....	35
2.3.5. Hizmet İnovasyon Davranışı İle İlişkili Kavramlar.....	35
2.3.6. Hizmet İnovasyon Davranışının Boyutları.....	38
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	39
Yeni Hizmet Geliştirme.....	40
2.4. Dönüşümcü Liderlik Tarzı, İşe Angaje Olma ve Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki İlişki.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	42
3.1. Araştırma Yöntemi.....	42
3.1.1. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları.....	42
3.1.2. Araştırma Evren ve Örneklemi.....	42
3.1.3. Araştırma Modeli.....	43
3.1.4. Araştırma Hipotezleri.....	43
3.1.5. Veri Toplama Aracı Ve Değişkenler.....	46
3.1.6. Uygulanan İstatiksel Yöntemler.....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMA BULGULARI	49
4.1. Demografik Bulgular.....	49
4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	51
4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ölçeği.....	52
4.2.2. İşe Angaje Olma Ölçeği.....	54
4.2.3. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği.....	56
4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	58
4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	58
4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	61
4.3.3. T Testi ve Anova Testine İlişkin Bulgular.....	64
4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme ve Desteklenmeme Durumları ..	67
BEŞİNCİ BÖLÜM	
SONUÇ VE ÖNERİLER	69
KAYNAKÇA.....	74
EKLER.....	I
EK 1. ANKET FORMU.....	I
EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ.....	IV

KISALTMALAR

%	Yüzde Oranı
TDK	Türk Dil Kurumu
KMO	Kaiser Meyer Olkin
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler	47
Tablo 2	Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılım tablosu	49
Tablo 3	Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu	49
Tablo 4	Katılımcıların yaş durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu	50
Tablo 5	Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu	50
Tablo 6	Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılım tablosu	51
Tablo 7	Ölçeklere ilişkin KMO, Barlett ve güvenilirlik testleri	51
Tablo 8	Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri	52
Tablo 9	Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin değişken ortalamaları	53
Tablo 10	İşe angaje olma ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri	54
Tablo 11	İşe angaje olma ölçeği değişken ortalamaları	55
Tablo 12	Hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri	56
Tablo 13	Hizmet inovasyon davranışı ölçeği değişken ortalamaları	57
Tablo 14	Araştırmada kullanılan değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi	58
Tablo 15	Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisi	61
Tablo 16	Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisi	62
Tablo 17	İşe angaje olma ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisi	63

Tablo 18	İşe angaje olma ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisi	63
Tablo 19	Araştırma hipotezlerinin kabul edilme ve reddedilme boyutları	64
Tablo 20	Katılımcıların cinsiyetlerine göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunda meydana gelen fark	65
Tablo 21	Katılımcıların medeni durumuna göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunda meydana gelen fark	65
Tablo 22	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre hizmet inovasyon davranışına ilişkin anova testi sonuçları	66
Tablo 23	Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre hizmet inovasyon davranışına ilişkin anova testi sonuçları	66
Tablo 24	Araştırma hipotezlerinin desteklenme ve desteklenmeme durumları	67

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Dönüşümcü liderlik boyutları	7
Şekil 2	Tichy ve Devanna dönüşümcü liderlik üç perdelik tiyatro oyunu benzetmesi	14
Şekil 3	Araştırma modeli	43



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

21. yüzyılla beraber yaşanan değişimler, yönetim anlayışlarına da yansımaktadır. Yönetim anlayışlarının bu değişimiyle birlikte olumsuz düşünce ve davranışların yanına olumlu yaklaşımlar da eklenmeye başlanmıştır (Uyar ve Güzel, 2019: 45). Böylece pozitif örgütsel davranış kapsamında bulunan kavramlara yönelik bir ilgi uyanmaya başlamıştır.

Bireylerin birlikte yaşama gereksiniminden ortaya çıkan, insanlığın var oluşundan beri mevcut olan ve hayatın her alanında önemli hale gelen liderlik kavramı, literatürde birçok araştırmaya konu olmaktadır. Bunun yanında, liderlik kavramı farklı bakış açılarıyla değerlendirilmektedir. Modern liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirilen, literatüre sonradan giren ve 1980'lerden itibaren üzerinde durulan dönüşümcü liderlik, liderlik tarzları arasında yerini almaktadır (Şahin, 2009: 98-100). Dönüşümcü liderlik, işgörenlerin kişisel istek ve beklentilerini, örgütsel hedefler doğrultusunda destekleyen, yönlendiren ve motive eden bir süreçten oluşmaktadır (Yammarino vd., 2005: 897). Buradan anlaşılabacağı üzere dönüşümcü liderlik, örgütün hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilmesi için son derece önemli olan bir liderlik yaklaşımıdır.

İşe angaje olma, bireylerin yüksek düzeyde işe adanmışlık ve güçlü bir şekilde odaklanma ile birlikte pozitif, motivasyonu yüksek enerjili durumunu ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010: 15). Aynı zamanda işe angaje olma, çalışan refahı ve performansı ile ilişkisi göz önüne alındığında, şu anda birçok işletme için güncel olan bir konudur. Bu nedenle, işe angaje olmayı değerlendirmek, artırmak ve sürdürmek pek çok organizasyonun başlıca önceliklerinden biri haline gelmektedir (Knight vd., 2017: 794).

İnovasyonun, örgütlerin daha dinamik bir yapı kazanmasına ve başarılı olmasına imkan sağladığı konusunda güçlü bir fikir birliği bulunmaktadır (Kao vd., 2015: 449). Hizmet inovasyon davranışı, işgörenlerin sektör ile alakalı gelişmeleri takip etmeleri, işletmede ortaya yeni fikirler sunmaları, ortaya çıkan yeni tekniklerden haberdar olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Çetinkaya vd., 2018: 411). Hizmet sektöründe işgörenlerin inovatif davranışları, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesine, devamlılığını sağlamasına ve rekabet avantajını elde etmesine yardımcı olmaktadır (Sürücü ve Şeşen, 2019:125).

Yapılan çalışmalara göre dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın hizmet inovasyon davranışı oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir (Wang vd., 2011; Lee ve Jeong, 2022). Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik yaklaşımları çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanların tutum ve davranışları ise işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki kilit faktörlerden biridir (Yıldız ve Ekingen, 2020: 2917). Hizmet sektöründeki organizasyonların hedeflerini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışının, çalışanların işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışının önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Hizmet inovasyon davranışının, örgütün yenilikleri uygulayabilmesi açısından oldukça önemli bir yer tuttuğu düşünülmektedir. Araştırmalar sonucunda ilgili kavramların örgütler açısından önem teşkil ettiği görülmektedir.

Çalışmanın amacını, dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın, hizmet inovasyon davranışı üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırma sorusu “Dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın, bankacılık sektörü çalışanlarının hizmet inovasyon davranışı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?” şeklinde oluşturulmuş ve bu soruya yönelik yanıt aranmıştır.

Literatürde hizmet inovasyon davranışı ile ilgili çok fazla çalışma olmadığı, olanlar ise sağlık çalışanları, ticari işletme çalışanları ya da turizm işletme çalışanları üzerinde yapılmış çalışmalardır. Bankacılık sektörü çalışanları ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada çalışma yazına teorik fayda sağlamak amacındadır. Araştırma, maliyet, ulaşılabilirlik ve zaman gibi kısıtlardan dolayı uygulama bakımından sınırlandırılmıştır. Araştırmanın uygulama kapsamı da İstanbul ili genelinde bankacılık sektöründe çalışan bireyler olarak sınırlandırılmıştır.

Toplam beş bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünü giriş oluşturmaktadır. İkinci bölüm, dönüşümcü liderlik tarzı, işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı kavramlarının detaylı olarak anlatıldığı kuramsal çerçeveden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenler ile uygulanan istatistik yöntemlere ilişkin bilgilerin yer aldığı araştırmanın yöntemidir. Dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde demografik bulgular, faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon analizi, regresyon analizi, T testi ve anova testi yer almaktadır. Beşinci bölümde ise sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçevenin ilk kısmını dönüştürücü liderlik tarzı oluşturmaktadır. Bu kısımda ilk olarak kavramın tanımı yapılmıştır. Ardından dönüştürücü liderlik tarzının temel özellikleri, boyutları, evreleri, modelleri, dönüştürücü liderlik tarzını etkileyen faktörler ve dönüştürücü lideri diğer liderlerden ayıran noktalara değinilmiştir.

2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı

Liderlik kavramı İngilizce olarak ‘lead’ sözcüğüdür ve ‘patika’, ‘yol’ anlamına gelen kökenden gelmektedir. Liderlik kavramının ilk kullanıldığı yer Mehmet Bahaettin’in Yeni Türkçe Lügat isimli eseridir (Vries, 2006: 20). Lider, bireyleri belli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya getiren, kendisinde bulunan yetkinliklerle bireyleri etkisi altında bırakan ve onları yönlendiren, kişileri yönetebilen bireylerdir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61).

Liderlik tarzı olarak yerini alan dönüştürücü liderlik ilk olarak James V. Downton tarafından ‘Rebel Leadership’ adlı eserinde kullanılmıştır. Fakat kavram James McGregor Burns tarafından 1978 yılında yazılan ‘Leadership’ adlı eseriyle literatüre kazandırılmıştır. Bu kavram Türk literatüründe daha çok reformcu, dönüştürücü, değişimci vb. olarak kullanılmıştır (Koçel, 2018: 608).

Burns, kavramı dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olarak ayırmıştır. Bunu da Weber’in otorite kaynağından ve Simon’un yönetimsel yaklaşımından ilham alarak yapmıştır. Burns daha çok etkileşimci liderlikten ziyade dönüştürücü liderlik üzerinde durmuştur ve ilk eserlerinde bu iki kavram arasındaki farklılıklara değinmiştir. Kavram ile ilgili çalışmalar o zaman başlamıştır (Brestrich, 1999: 37). Sonraki dönemlerde Robert J. House ile Bernard M. Bass dönüştürücü liderlik kavramını örgüt içine taşımıştır. Zaleznik ve Kets De Vries (1980) işletmelerdeki işleyiş, örgüt yapısı ve kurumun yaşadığı sorunlara odaklanmış ve burada asıl sorunun lider eksikliğinden kaynaklandığını düşünmüşlerdir. Kewis ve Kuhnert (1987) ise bu görüşü destekleyerek “Lider demek örnek insan demektir.” demişlerdir (Hester vd., 2008).

Günümüzde ise küreselleşmeye beraber değişik iş imkanlarının oluşmasıyla bireylerin iş şartlarına adapte olması zorlaşmıştır. Liderlerin ise çalışanları desteklemesi, onları motive etmesi ve adaptasyonlarının kolaylaştırılması şart olmuştur. Bu durumda da asıl rol liderlere yani dönüşümcü liderlik tarzı kavramına yönelmiştir (Yılmaz vd., 2013: 36).

Bass'a göre dönüşümcü bir lider çevresindekileri etkileyebilen bir liderdir. Çalışanların dikkatini çekerek, onları motive ederek, gerçek performanslarını ortaya çıkarmalıdır. Örgütteki çalışanlara inanç ve güven aşılamaaktadır (Bass, 1997).

Dönüşümcü liderler soyut duygular üzerinde çalışır manevi duyguları ele alır. Çalışanlar motivasyona teşvik edilir (Dale, 1990: 90). Motivasyonu yakalayan bireylerde aidiyet duygusu da artar ve birlik oluşur. Kısaca dönüşümcü liderler pozitif durumların oluşmasına sebep olmaktadır (Leavitt, 1964: 265-266). Dönüşümcü liderler çalışanı değiştirirler, çalışana cesaret yüklerler ve daima misyon ve vizyonları da vardır (Berber, 2000: 36).

Dönüşümcü lider, kriz anında bunu yönetebilen ve örgütü yönlendirebilen kişilerdir (Sungurlu, 2001: 99). Dönüşümcü liderler, çalışanlara her anlamda öncülük eden onları yönlendiren, kendi becerilerini doğru iletişimle çalışanlara aktaran kişilerdir. Dönüşümcü liderler etik değerlere, saygıya, güvene, güçlü ve samimi iletişime dikkat eden ve bunu da örgüte aşıl原因an bireylerdir. Aynı zamanda çalışanlara örgüt birlik ve beraberliğini aktaran ve bireyler arası etkileşimi arttıran kişilerdir. Dönüşümcü liderler tüm yetkinlerini kullanarak örgütü harekete geçirmelidir. Sürekli kendini ve örgütü harekete geçirmeli, hedefler koyarak onlara ulaşmayı amaçlamalı ve bu yönde de tüm çalışanları motive etmeli ve cesaretlendirmelidir (Feramuz, 2013: 490- 493).

Dönüşümcü liderlik, örgütün koyduğu hedeflere ulaşmak ve olumlu sonuçlar elde etmek için liderin tüm yetkinlik, bilgi ve becerilerini kullanarak çalışanlara inanç, saygı aşılayarak onları etkilemesi ve etki altına almasıdır (Gomes, 2014: 54).

Yukl ise dönüşümcü liderliği şöyle açıklamıştır; örgütteki bireylerin davranışlarını etkileyen, değiştiren ve örgüt içinde yenilikler yapan, örgütü hedeflerine doğru götüren bir liderlik sürecidir (Yukl, 1989: 269).

Dönüşümcü liderler ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda bireyleri toplayan, çalışanların inançlarında büyük değişiklikler yapan ve bireyleri harekete geçiren kişilerdir (Burns, 1978: 4). Dönüşümcü liderler çalışanları ortak bir çatı altında toplayarak ortak

hedefleri benimseten ve bu doğrultuda onlarında yol almalarını sağlayan liderlerdir. Dönüşümcü liderler çalışanların odağını toplar onları kendine bağlı kılar ve kendine çeker, onlarla özdeşleyerek hareket eder, kendi gücünü onlara aktarır, çalışana motivasyon, güç, cesaret, bilgi verir (Arslan, 2013: 32).

Dönüşümcü liderlik diğer liderlik türlerine göre sadece çalışanı baz almaz. Aynı zamanda çalışanın iç ve dış dünyasını, çalışma ortamını da baz alır. Dönüşümcü liderlik bireyin iç dünyasını ve dış çevresini ayırmaz, onları bir tutar. Bu doğrultuda bireyin hem dış dünyasını hem de bireyi ele alarak onun sosyal ve bireysel değişimlerini takip eder (Eraslan, 2004: 16).

2.1.1. Dönüşümcü Liderin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin genel özellikleri şu şekildedir (Berber, 2000: 36);

- ✓ Dönüşümcü lider yenilikçi ve cesaretli olmalıdır.
- ✓ Dönüşümcü liderler değişimcidir ve değişimi başlatırlar.
- ✓ Dönüşümcü liderler vizyon sahibidirler.
- ✓ Dönüşümcü liderler sahip oldukları yetilerden daha da üstün performans gösterebilirler.
- ✓ Dönüşümcü liderler iyi gözlemcidirler, detaya ve bütüne hakimdirler.
- ✓ Dönüşümcü lider örgüt içi güven ortamını sağlama becerisine sahip olmalıdır.
- ✓ Dönüşümcü liderler açık ve yalın olmalıdırlar ve iletişimleri net olmalıdır.
- ✓ Kriz yönetme becerisine sahiptirler.
- ✓ Dönüşümcü liderler zorla mücadele edebilen, hırslı ve kolay pes etmeyen bireylerdir.
- ✓ Analitik beceriye sahip olan kişilerdir.
- ✓ Dönüşümcü liderler ileri görüşlü olmalıdırlar.
- ✓ Dönüşümcü liderler inovasyon sahibi olmalıdırlar.
- ✓ Yeniliğe açık olmalıdırlar.
- ✓ Dönüşümcü liderler risk alabilen bireyler olmalıdırlar.

Yukarıda sıralanan özelliklere göre dönüşümcü liderler, tüm bunları barındıran ve hepsini uygulayabilen bireyler olmalıdırlar. Dönüşümcü liderin bu özellikleri taşıyor olması kişiler ve örgüt açısından oldukça önemlidir (Arbak ve Çakar, 2003: 85-86).

Dönüşümcü liderlik hem kişilerin değişimini hem de örgütün değişimini sağlar. Bu nedenle diğer liderlik tarzlarından daha önemlidir (Yukl, 2010: 287). Dönüşümcü liderin hem gelecek hakkında bir ön görüşe sahip olması gerekmekte hem de şu anki dönemde örgüt ve örgütteki bireylerle ilgili analiz yapabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Dönüşümcü lider örgüt içinde yaratıcı düşünerek örgütteki bireylere örnek olmalı hem de onların yaratıcı düşünmesine yardımcı olmalıdır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlerin psikolojileri güçlü ve dayanıklı olmalıdır. Dönüşümcü liderler, esnek bir yönetim tarzına sahip kişilerdir (Hacker ve Roberts, 2003).

Dönüşümcü liderler, farklı bir algılama mantığına sahip olmaları gerekmektedir. Onlar, farklı düşünmenin gücünden yararlanırlar ve buradan hareketle yeni şeyler ortaya çıkarırlar. Farklı nesneler ve objeler ile kavramlar, fikirler arasında etkileşim kurma yetisine sahiptirler. Dahası önceden anlamı olmayan nesneler veya düşünceler bile dönüşümcü liderler ile farklı bir şekilde ortaya çıkabilir ve yeni yeni anlamlar kazanabilirler. Bu liderlerin sahip olduğu yaratıcılık örgüte olumlu şekilde dönüşler sağlar. Sadece örgüte değil aynı zamanda örgütte bulunan bireylerin de yaratıcı düşüncelerini ve onların da bu bakış açısına sahip olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Kısaca dönüşümcü liderler bir düşünce ve örgüt mimarıdır diyebiliriz (İnci, 2007: 21).

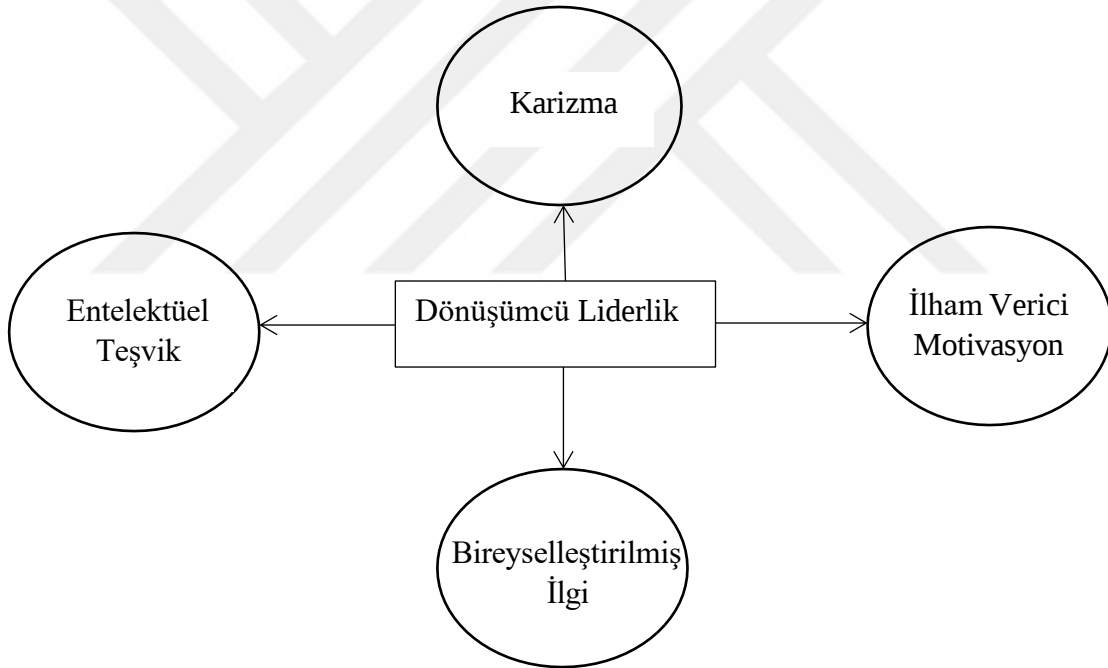
Dönüşümcü liderlerin asıl amacı, örgütün hedeflerine yönelik hareket ederek örgüt bireylerini geliştirmek ve örgütün hedeflediği şeyi tasarlayıp, geliştirip, örgüt üyeleri ile birlikte uygulamalıdır. Bunun örgüt üyeleri ile birlikte gerçekleştirilmesi onları motive etmektedir (Ören, 2006: 51).

Dönüşümcü liderlerde olmazsa olmaz özelliklerden biri de güvenilirliktir. Örgütteki bireyler karşısında gördükleri ve izinden gittikleri lidere güvenmek ve inanmak isterler. Bu nedenle liderlerin söyledikleri ile yaptıkları uyumlu ve örgütteki bireylerde güven duygusunu oluşturmaları gerekmektedir. Örgütteki bireylerle dönüşümcü lider arasında sağlanan güven duygusu örgütü ortak hedeflere daha çabuk ulaştıracak ve onları başarıya götürecektir (Coşkun, 2005: 100).

2.1.2. Dönüşümcü Liderlik Tarzı Boyutları

Dönüşümcü liderlik tarzı boyutları, ilk olarak Bass ve Burn'un geliştirdiği ölçekte yedi farklı boyut olarak ele alınmıştır. Bunlar ise; ilham verici motivasyon, koşullu ödül, karizma, bireysel ilgi, zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik şeklindedir. Daha sonraki çalışmalarda ise bu boyutlar dört şekilde ele alınmıştır. Bunlar ise (Arslantaş, 2007: 263):

- Karizma,
- İlham verici motivasyon,
- Bireyselleştirilmiş ilgi,
- Entelektüel teşvik olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1. Dönüşümcü Liderlik Boyutları

(Sökmen, 2013: 172)

Karizma

Dönüşümcü liderliğin boyutları arasında en çok kargaşa karizma boyutunda yaşanmıştır. Literatürde yapılan araştırmalarda bir kesim karizma boyutunun daha çok çalışanlar tarafından yani örgüt bireyleri tarafından lidere atfedilen bir durum olarak ele alırken, bazı araştırmalarda ise bunun dönüşümcü liderin bir özelliği olduğu ifade edilmektedir. Eski Yunan'da karizma kavramının anlamı ilahi ilham yeteneği olarak adlandırılmaktadır. Karizmanın manası ise daha çok üst düzey ikna kabiliyeti ve karşındaki bireyi etki altına alma olarak ifade edilmektedir. Karizma kavramını yönetim anlamında ilk kullanan kişi Weber olmuştur. Weber ise karizma kavramını kişilerin lidere yüklediği bir anlam olarak ifade eder ve bunun liderin bir özelliği olmadığını söylemektedir (Doğan, 2019: 27-28).

Karizmatik liderlerin kendine olan özgüven duyguları yüksektir. Bu durumda örgüt içindeki bireyler tarafından fark edilmekte ve bireylerde hayranlık duygusu oluşturmaktadır. Örgütteki bireyler karizmatik liderlere karşı daha çok saygı duyar ve bu liderle birlikte olmaktan mutluluk duyarlar, bu nedenle de bağlılık hissederler (Avolio ve Bass, 2014: 101).

Karizma boyutuna iki durumun etki ettiği ifade edilmektedir. Bunlar ise atfedilen karizma şekli ve davranış faktörü şeklindedir. Atfedilen karizma şekli bireylerin lidere yüklediği anlamı ifade etmektedir. Aslında liderde bulunan bir özellik değildir. Örgüt içindeki bireyin karşısında bulunduğu lideri anlamlandırma şeklidir. Fakat davranış faktörü ise bu durumun tam tersini ifade etmektedir. Yani dönüşümcü liderin etrafına vermiş olduğu saygı ve samimiyetin liderin bir özelliği olması durumudur. Liderin bu özellikleri taşıması ve örgütteki bireylere yansıtmasıdır (Dülker, 2019: 26). Bu kavram ise 1994 yılında geliştirilmiştir. Conger ve Kanungo tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Davranışsal faktör dönüşümcü liderin kendini ifade etmesiyle ortaya çıkar ve liderin yansıttığı davranışlar olarak nitelendirilir (Doğanlı, 2019: 36).

Entelektüel Teşvik

Dönüşümcü liderliğin bir diğer boyutu da entelektüel teşviktir. Diğer tabirleri ise zihinsel teşvik, entelektüel etkidir. Bu boyuttaki özellikleri olan dönüşümcü lider, örgütteki bireylerin beceri ve yeteneklerini ödüllendirir. Aynı zamanda bu bireylere örnek olarak onların inovasyoncu düşüncelerini destekler ve onları farklı düşünmeye iter.

Entelektüel düşünce biçimi oluşan bireyler daha özgüvenli, cesareti yüksek, kendi kendine karar alabilme yetisine sahip, belli hedefleri olan, yenilikçi düşünebilen kişilerdir. Dönüşümcü liderler de, örgütteki bireyler de bunları sağlamaya çalışır ve bu yönde onları desteklerler (Gökkaya, 2005: 20).

Dönüşümcü liderler, herhangi bir problem oluşması, sorun çıkması durumunda yeni yollar arayan ve yöntemler bulan liderlerdir. Eski yöntemler ile yeni yöntemleri yer değiştirirler. Burada eskiden kalan yöntemin yerine daha reformcu, daha yaratıcı yöntemler tercih ederler. Eski yöntemdeki tüm durumları analiz ederler ve onları değerlendirirler, bu doğrultuda da daha stratejik yöntemler ve yollar oluşturarak modern bir yöntem tercih ederler. Dönüşümcü liderler de örgütteki bireylerine bu yöntemleri aşılmalı, yönlendirmeli ve yeni yaklaşımlara teşvik etmeli ve desteklemelidir. Bu şekilde de işletme için fayda sağlayacak ve onları hedeflenen amaçlara daha hızlı götürecektir veya olası kriz dönemlerinden daha kolay ve sorunsuz çıkmalarını sağlayacaktır (Akbolat vd., 2013: 37).

Dönüşümcü liderlerde bu boyuttaki özelliklere sahip olan lider, işletmede farklılıkları çoğaltır. Kendi bakış açısıyla daha marjinal düşünmeye ve bu doğrultuda yöntemler tercih etmeye çalışır. Aynı zamanda eski yöntemleri sorgular, eleştirir ve önceki yapılan yanlışlardan ders çıkartmaktadırlar (Stone vd., 2004: 351).

Liderler, örgütteki bireylerin yenilikçi düşünmelerini sağlarlar. Bu liderler hem kendilerinin hem de örgütteki bireylerin düşünce özgürlüğünü savunurlar. Onlara göre yeni ve farklı fikirler bu şekilde ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu liderler astları ile ilişki ve iletişimi sıkı tutarlar. Onlarla birlikte hareket eder ve onları da bu hareketin bir parçası olarak görürler. Onlar için örgütteki bireylerle olan sadakat ve güven önemlidir (Avolio vd., 2004). Bu doğrultuda kişiler daha farklı düşünebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedir (Bass, 1990). Aynı zamanda bu liderlik boyutunun özgüveni, personelin sadakatini ve görevlendirme bilincini arttırdığı gözlemlenmiştir (Sun vd., 2012).

İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderler, bireyleri sürekli olarak yaratıcı düşünmeye yöneltmektedir. Farklı fikirler düşünmeye çalıştırmakta ve yön vermektedir. Lider, örgütteki bireyleri sürekli olarak dinamik tutmaya çalışmakta ve onlara güven duygusunu aşılamaktadır

(Yavuz, 2008: 60). İlham verici motivasyon, karizma boyutundan geliştirilmiş ve türemiştir. Liderlerde bulunan karizma özelliği aynı zamanda bireylerde motive kaynağı olarak görülmektedir. Bass ise yaptığı bir çalışmada (1998) karizma boyutu ve ilham verici motivasyon boyutunu ilham-motive olarak birbiriyle ilişkilendirmiş ve bir boyut olarak ele almıştır (Acar, 2013: 9). İlham verici motivasyon boyutuna sahip liderler örgütteki bireylerden direkt olarak bağlılık istemezler tam tersi eleştirel yaklaşımla gelmelerini ve değerlendirmelerini beklerler (Genç, 2000: 99).

Dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan ilham verici motivasyon boyutuna sahip olan liderler kendi düşüncelerini daha çok sembollerle anlatırlar. Bu semboller açık ve anlaşılır olmalıdır çünkü örgütteki bireyler bu sembolleri anlamalıdır. Anlaşılmadığı noktada liderlerine karşı güven duygusu besleyemezler. Liderler düşüncelerini sembollerle aktarır ve bunlardan etkilenen bireylerle işletme artış kaydetmektedir. Aynı zamanda liderler, işletmenin belirlenen hedeflere ulaşması için bireylere ilham olmalı ve onlara ışık olmalıdırlar (Erçetin, 2000: 59). Dönüşümcü liderler, çalışanlarını ödüllendirir ve onları pozitif duygular yükleyerek ufuklarını açmaya çalışırlar. Dönüşümcü liderler bu nitelikleri sayesinde birlik ve beraberlik oluşturarak örgütte organizasyonu da bir arada tutmaktadır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60).

Bireyselleştirilmiş İlg

Dönüşümcü liderin alt boyutu olan bireyselleştirilmiş ilgi sahibi olan liderler, örgütteki bireylerle doğrudan ilgilenir ve zaman ayırır. Örgütteki bireylerin yetenek ve becerilerini bilirler, onlarla duygusal olarak da iletişim kurarlar ve empati yaparlar. Bireylere yeniliği teşvik ederek onlarla birebir iletişimde kalırlar. Bu nedenle kişileri daha iyi anlar ve onların özelliklerini keşfederler (Kaygın vd., 2012: 30-31).

Liderlerin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunu taşıması işletme açısından oldukça önemlidir. Lider burada örgütteki bireylerle yakın ilişki içinde olur ve onların gelişimini yakından takip eder. Onların gelişimi ve ihtiyacı olduğu noktalara daha hakimdir (Bass ve Avolio, 1995). Lider sadece bireylerin bu taraflarıyla değil aynı zamanda onların potansiyellerini daha da yukarılara çıkartmak için onları analiz eder ve onları görevlendirir (Yammarino vd., 1993: 85).

Podsakoff vd. (1990) ise bu liderlik türünün tam olarak ne olduğunu belirlenmesinin zor olduğunu söylemişlerdir. Liderin özelliğinin daha çok vizyonu belirlemek, doğru bir lider olmak, bireylerin performanslarını yükseltmek, bireylere destek olmak vb. şekilde söylemişlerdir (Akbolat vd., 2013: 2).

2.1.3. Dönüşümcü Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler

Badrinarayan S. Pawar ve Kenneth K. Eastman dönüşümcü liderliğe etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

- Örgütün yapısının nasıl olduğu yani, yöneticinin ve çalışanlarının olduğu aynı zamanda bu yapılanma arasında sınırların korunması örgütteki verimliliği ve lider ile çalışanın verimliliğini de etkilemektedir. Aynı zamanda liderin iç örgüt yapısının haricinde de dış çevreyle de ilgilenmeli ve dış çevrenin etkisini de ölçmeli ve değerlendirmelidir. Bu değerlendirmelerle iç örgüte bunları aktarmalı ve örgüt bireyleri de bunlara kulak vermelidir. Bu yüzden lider bu alışverişi sağlamak için de aktif rol oynamalıdır (Pawar ve Eastman, 1997: 109).
- Örgütün çevreye uyum sağlama derecesi ya da verimlilikleri; örgütün çevreye odaklanması değişimi sağlar, verimliliğe odaklanması ise eşitliği ve sürekliliği sağlar. Lider sadece verimliliğe değil çevreye uyuma da odaklanmalıdır. Çevreye uyum sağlayan lider değişime ve gelişime daha açık olur ve ayak uydurur (Pawar ve Eastman, 1997: 90).
- Stratejik ve teknik alt sistemlerin nispi üstünlüğü; burada stratejik alt sistemlerde bahsedilen şey örgüte karşı tehdit ve fırsatların fark edilmesi ve bunların değerlendirilmesidir. Teknik alt sistemler ise; metotlar, programlar, girdi malzemeleri vs. den bahsedilmektedir. Lider sadece alt sistemlere yönelik hareket ederse bu örgüt daha minimal çevrede kalmaktadır ancak liderin dış çevreye de stratejik yaklaşarak ele alması onun gelişmesini sağlayacaktır (Pawar ve Eastman, 1997: 105).

2.1.4. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Evreleri

Dönüşümcü liderlik tarzının evleri 3 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar ise şu şekildedir;

- Örgütün yeniden canlandırılması.
- Yeni bir vizyon yaratmak.
- Değişimi kurumsallaştırmak.

Örgütün yeniden canlandırılması, örgütte değişimin ve farklılığın olması gerektiğini düşünmek ve inanmaktır. Bunun sağlanması için de örgütteki bireyler eleştiriye teşvik edilmeli, başka işletmelerle karşılaştırma yapılmalı, etkili gözlemler yapılmalı, farklı işletmeleri gözlemleyerek bilgi toplama çalışmaları yapılmalıdır (Tichy ve Davenna, 1990: 386). Liderler örgütü incelemeli, değerlendirmeli ve örgütün hedefleri doğrultusunda örgütteki bireyleri yönlendirmelidir. Aynı zamanda olası durumlara karşı bireyleri de uyarmalı ve onları bu yönde yönlendirmelidir (Eraslan, 2004: 19).

Yeni bir vizyon yaratma ise, liderlerin iki çalışma noktasından bahseder. İlki örgütün amacı ve hedefleridir. Bu doğrultuda hareket etmektir. Diğer durum ise, soyut bir tutumdur. Liderin çalışanlarına yön vermesi, onları yönlendirmesi, teşvik etmesi ve bu yol doğrultusunda gitmelerini çalıştırmaktır. Burada liderin açık ve net olması gerekmektedir ki çalışanlar bu yolda inanç ve netlikle ilerleyebilsin (Kelly, 2000: 92).

Değişimi kurumsallaştırmak ise yapılan tüm davranışlar bu kısımda önem ve anlam kazanmaktadır. Örgüt artık yeni bir yapı kazanmaktadır. Bundan sonraki tek durum işleyişin sürdürülmesidir (Gordon, 1993: 351).

2.1.5. Dönüşümcü Liderin İzlediği Yollar

John P. Kotter örgütün değişmesi için dönüşümcü liderin aşağıdaki aşamaları gerçekleştirmesi gerektiğini söylemektedir. Bunlar ise (Kotter, 1999: 17);

1. İvedilik duygusunu oluşturmak (krizleri değerlendirme).
2. Güçlü bir ekip oluşturmak.
3. Vizyon oluşturmak (hedefler belirleyip bu yönde hareket etmek).
4. Vizyonu aktarmak.
5. Çalışanlara yetki vermek.
6. Kısa vadede kazanım planlama (çalışanları ödüllendirme).

7. Değişimi ortaya çıkarma.
8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırma.

2.1.6. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

Literatürde dönüşümcü liderlik tarzı modellerini dört farklı şekilde ele almışlardır. Bunlar Bass'ın liderlik teorisi, Bennis ve Nannus, Burns, Tichy ve Devanna'nın liderlik teorileridir şeklindedir.

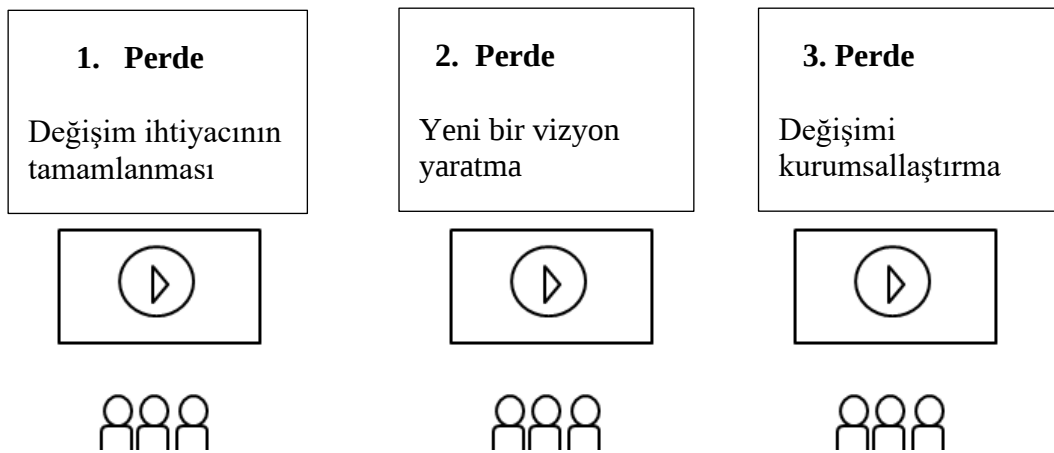
Bass'ın (1990) dönüşümcü liderlik teorisine göre, dönüşümcü liderlik örgütteki bireyler üzerinden gerçekleştirilir. Örgütteki bireyler lider tarafından desteklenmekte ve teşvik edilmektedir ki işletmenin hedeflediği noktalara gelinebilsin ve olumlu sonuçlar doğursun. Dönüşümcü liderler, farklı düşünmeli ve farklı ortamlar oluşturmali bu ortamlarda da bireyleri birlik içinde tutmalıdır. Aynı zamanda örgütteki bireylerin de faydasını düşünmelidir. Fakat bu durum örgütteki bireyleri kendi çıkarlarına dönmüşmemeli, asıl amaç işletmenin çıkarları doğrultusunda gerçekleşmelidir. Dönüşümcü lidere inanan ve onunla hedeflenen yolda yürüyen örgüt bireyleri tüm bilgi, beceri ve odağını lidere vermelidir. Dönüşümcü liderler örgüt bireyelerine bir pusula olmalı ve onları da bu pusula doğrultusunda birlik içinde götürmelidir. Kendine inanan ve o inançla yürüyen lider bireylere rol model olur. Liderin emin adımlarla gitmesi, zorluklar karşısında çözümci olması, yeni reformlar bulması örgüt bireyleri etkisi altına alır ve onların da daha inançlı ve azimli olmasını sağlamaktadır (Gökkaya, 2005: 12).

Bennis ve Nannus (1996) ise dönüşümcü liderlik teorisi için liderler üzerindeki çalışmalar sonucunda, yenilikçiliği sağlayan dönüşümcü liderler için dört farklı özelliği tespit etmişlerdir. Bunlar ise ilk olarak dönüşümcü liderin ileri görüşlü olması ve geniş bir perspektiften bakması ve bu doğrultuda hedefler, vizyonlar belirlemesi gerekmektedir. Bireylerin de bu hedefe yönelik hareket etmesini sağlamak ve odaklarını o noktaya vermelerini sağlamaları gerekmektedir. İkincisi ise; dönüşümcü liderler örgütteki bireyler için birer sosyoloji mühendisidir. Yani kişilerdeki tüm farklılıkları görmek, analiz etmek ve saygı göstererek dayanışmayı sağlaması gerekmektedir. Üçüncüsü ise; dönüşümcü liderlerin dürüst olması gerekmektedir. Dürüst, açık ve net yaklaşımla örgütte güven duygusunu oluşturmali ve bireylerin de kendisine güvenmesini sağlamalıdır. Dördüncüsü ise; dönüşümcü liderin kendine öz analiz yapabilme yetisidir. Lider kendi negatif ve pozitif yanlarını bilmelidir (Gökkaya, 2005: 10-11).

Burns'a göre dönüşümcü liderlik, liderlerin önce örgütteki bireylerde yaptığı ufak çaplı farklılıklar ve değişikliklerdir. Ardından bu ufak çaplı değişikliklerin oluşmasıyla birlikte örgütte meydana gelen geniş çaplı farklılıklar ve yenilikler oluşturma süreci şeklinde tanımlanmıştır (Burns, 1978: 210).

Burns yaptığı liderlik çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik farklı şekilde değerlendirilmesi gerektiğini söylemiştir. Burns'a göre dönüşümcü liderlik, lider ve birey arasındaki karşılıklı etkileşim ve motive etme süreci olarak adlandırılmıştır. Dönüşümcü liderler etik ve ahlak değerlerine de dikkat ederek örgütteki bireylere ileri görüşlülük, adalet, eşitlik gibi duyguları empoze etmektedir. Dönüşümcü liderin kapsama alanı işletmedeki tüm hiyerarşiyi içine almakta ve herkesin bu değişime uyum sağlamasını gerektirmektedir (Gökkaya, 2005: 9).

Tichy ve Devanna (1990) göre dönüşümcü lider, eleştirel olmalı ve eski düzen ve sistemi sorgulamalıdır. Eski sistemin yerine yeni fikirler üretmelidir. Örgütü benzer başka örgütlerle karşılaştırma yaparak sonuçlar çıkartmalıdır. Farklı örgütteki bireylerle de iletişim içinde kalmalı, onları da takip etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte iletişimin güçlü sağlanması gerektiğini savunur ve iletişim ağlarının oluşturulmasını desteklemektedir (Arslan, 2009: 138). Bunların dışında dönüşümcü liderler sosyolojik gelişimi takip etmeli, teknolojik gelişimle iç içe olmalı, küresel rekabet ortamına da hakim olmalıdır. Araştırmalara göre dönüşümcü lider üç aşamayı takip etmelidir. Değişim ihtiyaçlarının netleştirilmesi, yeni bir vizyon oluşturma ve bu değişimin kurumsallaştırılmasıdır. Bunu üç perde olarak adlandırmışlardır. (Gökkaya, 2005: 12).



Şekil 2. Tichy ve Devanna dönüşümcü liderlik üç perdelik tiyatro oyunu benzetmesi

(Tichy vd., 1990)

2.1.7. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Diğer Liderlerden Farklı Olduğu Noktalar

Dönüşümcü liderin diğer liderlik türlerinden ayrıldığı bazı noktalar vardır. Bunlar ise literatürde şu şekilde açıklanmıştır.

Esnek Yönetim Anlayışı: İlk olarak dönüşümcü liderler diğer liderlik türlerine göre daha esnek bir yönetim anlayışına sahiptirler. Dönüşümcü liderler bu düşünceyle örgütteki bireyleri yeni koşullara adapte etmeli bu esnek anlayışı onlara da empoze etmelidir. Örgütteki bireylerin değişime ayak uydurması önemli konulardan biridir. Burada liderlerin dikkat etmesi gereken şey bu esnekliğin bireylerin çıkarları doğrultusunda kullanmamasıdır. Bu esnekliği kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak dönüşümcü liderlerin asla istemeyeceği bir durumdur (Shurbagi, 2014: 127-129).

Güçlendirme: Güçlendirme literatürde bireyin kendisine verilen görev ile bireysel değer yargılarını ne kadar birlikte yürüttüğüdür. Birey ne kadar bu durumu birlikte uyumlaştırırsa kişi bir o kadar da işine bağlı olur. Bu bireylerin yetkinlikleri artar. Yetkinlik kişinin kendine verilen görevi yapabilme gücüdür. Bu güce sahip bireyler kendi kendilerine karar alanbilen bireylerdir (Thomas ve Velthouse, 1990: 668- 677).

Ortak Bir Vizyon Oluşturma: Vizyon bireylerin ilerideki zamanda nerde olmak istedikleri ve ne yapmak istedikleridir. Hedef ise ulaşılacak istenen yerdir. Dönüşümcü lider, örgütteki bireylere vizyonlarını açık ve net şekilde aktarmalı bireylere karşı anlaşılabilir olmalıdır. Liderin bu şekilde yaklaşması örgütteki bireylerin kendisine daha çabuk alışmasını ve benimsemesi sağlar (Bontis vd., 2003: 5-15).

Yüksek Motivasyon Becerisi: Dönüşümcü liderlerin sahip olduğu motivasyon becerisi örgütteki bireyleri harekete geçiren ve onların belirlenen hedeflere gitmeye iten bir faktördür. Motive olan ve hedeflere odaklanan bireyin performansı artacaktır. Motivasyonun yüksek olması aynı zamanda lider ile örgütteki bireyin birbirlerine bağlanmasını da arttıracak ve aralarında güven duygusunu da oluşturacaktır. Bu nedenle motivasyon hedeflere ulaşmada önemli bir noktadır (Conger, 1999: 140-152).

Cesaret ve Risk Alabilme: Dönüşümcü liderler örgüt içinde ve dışında cesaretli adımlar atabilmelidir. Örgüt içinde herkes birbirini etkiler. Olumlu veya olumsuz duygular örgütteki başka bireyi de etkisi altına alır. Liderlerin cesaretli olması bireylerin de cesaret seviyesini etkileyecektir (Suchy, 1999).

Yaratıcılık: Yaratıcılık mevcut olanın dışında bir şeyler çıkartmaktır. Yaratıcı düşünce ise, önceden oluşmuş düşünceyi başka düşüncelerle ilişkilendirmektir. Dönüşümcü liderler de örgütteki bireylerde bunları sağlayan kişilerdir. Bireylerde önceden olmayan bir durumu oluşturma ve ilişkilendirme yetisine sahip kişilerdir (Hartog vd., 1999: 248). Yaratıcılık diğerlerinden daha önemlidir, çünkü dönüşümcü liderin asıl özelliğidir. Örgütteki bireylere görev verme, onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunma, onların da farklı düşüncelerini sağlama liderin önemli yetisidir (Sarlak vd., 2012: 148).

Değişime Öncülük Etme: Dönüşümcü liderler, değişimi destekleyen ve uyum sağlayan, yeniliklere ayak uyduran kişilerdir. Bu liderler örgütte mevcut sistemi değiştirip yeni sistem için ortam sağlayan ve oluşabilecek olumsuz durumları da ortadan kaldıran liderlerdir. Dönüşümcü liderlerin asıl amacı zaten bunu sağlamak ve farklılıklar yaparak yeniliği getirmektir (Tichy ve Devanna, 1986: 79). Dönüşümcü liderler başarısız durumlara odaklanmazlar. Onlar için oluşturulacak yeni sistem nedir ve nasıl ulaşılır sorularının cevapları önemlidir (Berber, 2000: 33- 50).

2.2. İşe Angaje Olma

İşe angaje olma kişinin adanmışlığı ele alan ve bireyin içsel dünyasını ele alan bir kavramdır. İşe angaje olma, bireyin yaptığı işe tamamen bağlı olması, kendisini işine vermesi, yaptığı iş ile bütünleşmesi, işini sevmesi, işe sadakatli olması gibi kavramlarla açıklanabilir. İşe angaje olma bireyin kendini iş ile bütünleştirmesi, işi hakkında pozitif duygu durumunun olmasıdır (Atıcıoğlu, 2018: 10-50).

Literatürde işe angaje olma, örgütte çalışan bireylerin işe aşkla bağlı olmaları ve iş yerlerine karşı sadakat bağları şeklinde tanımlanmaktadır (Özer vd., 2015). Başka bir deyişle işe angaje olma kavramı, işi özümseme, işi benimseme ve bireyin iş ile ilgili pozitif düşüncelere sahip olmasıdır (Schaufel vd., 2002: 74). İşe angaje olma anlık veya geçici bir durum veyahut nesne, olay ya da bireyden daha farklı olarak soyut bir süreci

kapsamaktadır. Daha bilişsel ve duygusal bir durumdur (Bakker vd., 2006: 702).

Kahn'a göre işe angaje olma kavramı, örgütteki bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirirken fiziken orda bulunmalarının dışında psikolojik olarak benliklerinin de orda olması ve bunu tam anlamıyla yansıtmasıdır. Örgütteki bireylerin psikolojik olarak işe odaklanması zaten bireylerin iş ile bütünleştiklerini, odaklandıklarını ve işe bağlandıklarını göstermektedir (Kahn, 1992: 323).

Günümüzde iş hayatında işletme sahipleri artık sadece bireyin ne kadar yetenekli ve çalışkan olmalarının dışında içsel olarak işe karşı ne kadar sadakatli oldukları ve yaptıkları işi sevip, bağlanma düzeyleriyle de ilgilenmektedir. Bu nedenle işletmedeki bireylerin örgüt içinde ne kadar zinde olduklarına ve kendilerini yaptıkları işe ne kadar verdikleri de kısaca işe angaje olmalarıyla da ilgilenmektedir (Köse ve Uzun, 2018).

İşe angaje olma kavramı aynı zamanda tükenmişlik kavramının tam tersidir. Maslach ve Leiter'e göre (2008) işe angaje olma kavramı, kişilerin mesleki anlamda beceri duygusunu arttıran ve gerçekleştirdiği uygulamalarda daha aktif bir ruh halini içeren kavramdır. Bu nedenle işe angaje olma tükenmişliğin zıttı olarak nitelendirilmektedir. Literatürde tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, etkisizlik ve duyarsızlaşmanın zıttı olarak nitelendirilen enerjik olma, katılım ve etkin olma işe angaje olmayı nitelemektedir. Leiter vd. (2001) işe angaje olmanın zıttı olan tükenmişlik kavramını iş erozyonu olarak nitelendirir. Gonzalez vd. (2006) de işe angaje olmayı tükenmişliğin zıttı olarak nitelendirmişlerdir. Aynı şekilde Schaufeli vd. (2002) de işe angaje olmanın tükenmişten farklı olduğunu ve birbirlerinin zıttı olduğunu savunmuşlardır (Schaufeli vd., 2002: 74).

İşe angaje olma tüm işletmeler, kurum ve kuruluş tarafında istenilen bir durumdur. İşe angaje olma kavramı iş tatmini ile benzetilen bir durum olsa da iş tatmininden farklıdır. İş tatmini genelde daha kısa süreli bir memnun zamanını ifade ederken işe angaje olma daha uzun bir süreci kapsamaktadır. Aynı zamanda işe angaje olma kavramı motivasyonla da bağdaşan bir kavramdır. Fakat literatürde motivasyondan ayrılmaktadır. İşe angaje olma motivasyonu da içine alan daha geniş bir kavramdır (Bakker, 2011: 265).

Christian vd. (2011) işe angaje olmayı, kişilerin çalışma anında gösterdikleri performanslardaki enerji durumu ve ruh hali olarak nitelendirmişlerdir. Aynı zamanda bireylerin iş anından çok faktörlü olarak hem fiziksel hem ruhsal hem duygusal anlamda işe odaklanması olarak değerlendirmişlerdir (Christian, 2011: 95).

İşe angaje olan bireyler işlerine daha sadık ve isteklilerdir. Bakker ve Demerouti (2008) işe angaje olan bireylerin iş ortamında daha heyecanlı daha aktif ve daha istekli olduklarını bu nedenle iş anında dış dünyayla bağlantılarını kestiklerini söylemişlerdir. İşe angaje olmayan bireyler görevlerini daha isteksiz ve mecburiyetten yerine getirirler. Bu nedenle çalışanların işe angaje olmaları yöneticiler için istenilen bir durumdur. Aynı zamanda işe angaje olan bireyler olmayan bireylere oranla daha fazla performans gösterirler ve daha çok çalışırlar. Buna ek işe angaje olan bireylere işletmenin harcadığı masraf daha az olabilmektedir (eğitim, bilgilendirme vs.) bu nedenle işletmelerde işe angaje olma istenilen bir durumdur (Robins ve Coulter, 2014: 479).

2.2.1. İşe Angaje Olma Kavramının Gelişimi ve Önemi

Schaufeli (2012) işe angaje olma kavramını ilk olarak 1990 yıllarında Gallup Organizasyonu'nun kullandığını ifade etmiştir ve işe angaje olma kavramı ilk kez iş hayatında ortaya çıkmıştır. Hem iş hayatında hem de literatürde yeni olan işe angaje olma kavramını akademiye sokan ve literatüre katan akademisyenin ise Kahn olduğunu ifade etmiştir. Kahn (1990) işe angaje olmayı, bireyin iş ortamında tüm benliğini vermesi, kendini fazla adaması ve hem fiziken hem ruhen kendini sergilemesi olarak adlandırmıştır. Ama bu durumun bireyin ve örgütün yararına olacağını, dönüşlerinin pozitif anlamda sağlanacağını söylemiştir. Bireyin kendini işe adaması ve ruhen, bilişsel aynı zamanda somut olarak işle birlik sağlaması sonucunda kaynak kullanımının verimli ve çıktılarında olumlu olacağını dile getirmiştir. Schaufeli, kavram üzerinde çeşitli araştırmalar yapmaya devam etmiş ve güvenilir ve geçerli bir ölme aracını bulduklarını söylemektedir (Schaufeli, 2012). Sonraki yıllarda Fredenberger (1974) tükenmişlik kavramını çalışmış ve bu kavramın işe angaje olmanın zıttı olduğuna kanaat getirmiş ve işe angaje olma kavramını kullanarak tezlerini ona göre tamamlamış ve genişletmiştir (Maslach ve Leiter, 1997).

İşe angaje olma kavramı literatürde ilk olarak tükenmişliğin zıttı olarak ele alınmış ve çalışmalar yapılmıştır. Tükenmişlik hissine kapılan örgüt bireylerinin tam tersine işine angaje olan bireyler yani işine bağlı ve enerjik olan, işinde aktif ve dinamik olan bireyler işlerine gönülden bağlıdır. Bu bağlılık aynı zamanda duygusal bir bağlılıktır. Bu nedenle literatürde de işe angaje olma kavramı zaman içinde bağlılık, etkinlik, verimlilik ve enerji olarak nitelendirilmiş ve gelişmiştir (Atcıoğlu, 2018: 47).

İşe angaje olma kavramı hem birey açısından hem de örgüt açısından istenilen bir durumdur. Çünkü işine angaje olan örgüt bireyleri kariyerlerinde daha başarılı olmakta, kişisel gelişimlerine katkı sağlamakta ve kendilerini geliştirme imkanları bulmaktadır. Aynı şekilde örgüt içinde potizif çıktıları olan bu durum örgüt için oldukça önemlidir (Leiter vd., 2008). Aynı zamanda işe angaje olan bireyler daha olumlu ve pozitif duygulara sahip olacakları için daha aktif performans gösterecekler, kaynakları daha verimli kullanacaklar, iş performansları da artacak bu nedenle işletmeye daha fazla katkıları olması bakımından önemlidir (Erim, 2009).

2.2.2. İşe Angaje Olma ile İlişkili Kavramlar

Literatürde işe angaje olma kavramı birçok kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu kavramlar aşağıdaki gibidir.

Örgütsel bağlılık, literatürde işe angaje olmayla ilişkilendirilen bir kavramdır. Örgütsel bağlılık daha çok örgütteki bireylerin davranışlarını ele alan, çalışanların işletmenin bir parçası olarak kalma isteği, bireylerin örgütün hedeflerine yönelik olan inanca bağlı kalma durumunu ele alan bir kavramdır (Gündoğan, 2010: 67). Grusky örgütsel bağlılık kavramının ilk ele alan araştırmacılarıdır. 1966 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır; çalışan bireylerin örgüte olan sadakatinin oranı örgütsel bağlılıktır. Kidron (1978) ise örgütsel bağlılık kavramını yaptığı çalışmada çalışan bireyin örgüt içinde kalma niyeti ve bunu sürdürme arzusu olarak tanımlamıştır (Sağcan, 2013: 31). Örgütlerde çalışan bireylerin tutum ve davranışları farklılık gösterebilir her birey farklı yapıya ve kültüre sahiptir. Fakat işletmelerde bütünlük önemlidir. Bu nedenle işletme sahipleri çalışanlara bütünleşmeyi sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık algısı da bu bütünleşmeyle sağlanmaktadır (Demirel, 2009: 116). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkili ve verimli olması gerekmektedir. Bu durum bireylerin örgütteki durumlarıyla, örgütü benimsemeleriyle mümkündür. Kişilerin de örgütü benimsemeleri için tatmin durumları yüksek olmalı ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir ki örgütsel bağlılıkları da sağlanabilsin (Kuşunoğlu vd., 2010: 102).

İş tatmini diğer kullanımıyla iş doyum kavramı ise bireyler için önemlidir. Çünkü iş kavramı insanların gereksinimlerini karşılayabilmeleri açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda ise iş tatmini de bireylerin hayatında hem psikolojik hem de

sosyal yaşamları için önemli bir yer edinmektedir. Literatürde de iş tatmini birçok çalışmada kullanılmış, bireylerin iş memnuniyeti ve memnuniyetsizliğini anlatan çalışmalara yer verilmiştir (Aşık, 2010: 31).

İş tatmini örgütteki bireylerin hem iş ortamındaki durumlarını hem de sosyal yaşamdaki durumlarını etkilemektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar işlerinde daha verimli olacaklardır. Aynı zamanda sosyal hayatlarında da bu durum pozitif yansıyacaktır. İşletme açısından baktığımızda ise iş tatmini yüksek olan bireyler daha verimli ve etkili çalışacakları için bu durumun örgüte yansımaları da daha pozitif olacaktır (Şahin, 2007: 44-45). Literatürde de iş tatmini ve işe kendini verme arasında anlamlı ilişki olduğundan bahsedilmiştir. Yani iş tatmini yüksek olan bireyler kendilerini daha çok işe vermektedirler (Arslan ve Demir, 2017: 371).

İşe tutkunluk kavramı ise ilk olarak Kahn (1990) tarafından kullanılmıştır. İşe tutkunluk kavramı örgütteki bireyin işine sarılması olarak nitelendirilmiştir. İşe tutkunluk örgütteki bireyin yaptığı işi ne kadar sahiplendiği, kendini işine verdiği ve iş arkadaşlarıyla ne kadar bütünleştiğidir (Kahn, 1990: 694). Schaufeli vd. (2002) yaptığı çalışmalarda işe tutkunluk kavramını, işi olumlu ve memnun bir ruh halinde gerçekleştirme şeklinde açıklamışlardır. Burada kastedilen ruh hali ise, işe yoğunlaşma, bireyin kendini işine vermesi, kendini işine adanması şeklindedir (Turgut, 2013: 2). İşe tutkunluk, bireyin sabahları uyandığında işe gitme isteğinin olması, gidince mutlu ve enerjik olması, tüm olumsuz koşul ve durumlara rağmen işine sadık olup bunu sürdürmesi, işine karşı tutkulu olduğunu göstermektedir (Turgut, 2010: 63).

İşe adanmışlık literatürde işe bağlanma, iş ile bütünleşme vb. kavramlarla ele alınmıştır (Çakıl, 2011: 28). İşe adanmışlık örgütteki bireylerin yaptıkları iş ile bütünleşmeleri olarak tanımlanmıştır (Chusmir, 1982: 596). İşe adanmışlık kavramı örgütteki işgörenlerin işyerlerinde bulunması, bireyin iç dünyasındaki pozitif duygularla işini yerine getirmesi ve kendini tamamen işine vermesi şeklinde tanımlanmıştır (Kahn, 1990: 694). İşe adanmışlık kavramı literatürde bazı araştırmacılar tarafından örgütsel adanmışlık ile de bağdaştırılmaktadır fakat örgütsel adanmışlık farklı bir kavramdır. Örgütsel adanmışlık bireylerin örgüte karşı sadakatini kapsarken işe adanmışlık bireyin işini kapsamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 37). İşe adanmışlık duygusu daha az olan bireylerle yüksek olan bireylere bakıldığında işe adanmışlık duygusu yüksek olan bireylerin örgüt içinde daha ılımlı oldukları, pozitif davranışlar sergiledikleri ve öğrenime daima açık oldukları tespit edilmiştir (Sonnentag, 2003: 518).

2.2.3. İşe Angaje Olmanın Boyutları

İşe angaje olmayı Christian vd. (2011) birden çok faktörden oluştuğunu söylemektedir. Fakat literatürdeki birçok çalışmada işe angaje olmanın boyutları üçe ayrılmaktadır. Bunlar ise bireyin kendisini işe adanmasında oluşan duygusal durumlar, görevini gerçekleştirirken kendini enerjik hissetmesi ve son olarak işe bireyin işe odaklanmasını sağlayan bilişsel kaynaklardır (Harter vd., 2004: 12). Aynı şekilde literatürde ele alınan boyutlardan bazısı ise Schaufeli vd. (2002) boyutlarıdır. Bunlar işe dinçlik, adanmışlık, benimseme modelleridir (Schaufeli vd., 2002: 702).

Maslach vd. (2001) işe tükenmişlik kavramı boyutlarından duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin adanmışlık ve dinçlik boyutlarına zıt boyutlar olduğunu söylemiştir (Leither vd., 2001: 399). Bu çalışmada işe Schaufeli ve arkadaşlarının işe angaje olma boyutları ele alınmıştır.

Dinçlik

Örgütteki bireylerin çalışma ortamında enerjilerinin yüksek olması, fiziken ve ruhen hareketli ve dinç şekilde hareket etmesi, kendisine verilen sorumluluğu gerçekleştirirken isteyerek yapması ve bu süre zarfında karşına çıkan engellerle azimle mücadele etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002: 702).

Dinçlik, örgütteki bireylerin iş ortamında aktif faaliyet göstermesi, psikolojik olarak güçlü olması, aynı şekilde bu gücünü çalışma anında da sergilemesidir. İş anında oluşan problemlerle başa çıkabilmesi ve sorumluluk alabilmesi ve tüm bu süreci enerjik olarak yürütebilmesidir (Bakker ve Scahufeli, 2003: 3). Dinçlik kavramı işe tükenmişlik kavramının alt boyutlarından olan bitkinliğin tam tersi olduğu ifade edilmektedir. Fakat dinçlik kavramı güdüsel bir durumdur. Ayrıca dinçlik bitkinliğin aksine, bireyin iş anına daha fazla etkisi vardır (Demerouti vd., 2005).

Bakker vd. dinçlik boyutunu birden çok şekilde açıklamıştır; bireyin sadece enerjik olması değil aynı zamanda mutlu hissetmesi, kendisini olduğundan daha güçlü olması, oluşabilecek her zorluğa karşı üstesinden gelebilme inancı ve azmine sahip olması, dayanıklılığının fazla olması ve bunların sürdürülmesi şeklinde nitelendirmiştir (Bakker ve Scahufeli, 2003: 296).

Küreselleşen dünyada artık örgütler dinç çalışanları tercih etmektedir. İşletmeler dinç çalışanları tercih ederek işletmenin yararını düşünürler. Dinç çalışanlar daha başarılı ve azimlidirler bu durumda işletmeye fayda sağlamaktadır. Aynı zamanda dinç çalışanlar daha aktif oldukları kadar üretkenlerdir. Dinç çalışanlar dinç olamayan çalışanlara oranla daha dayanıklı olduklarından işletmenin zorluklarından daha kolay kurtulmakta ve sorunları aşabilmektedir. Daha üretken ve dinç olan çalışanlar işletmeye her türlü kar sağladığı için günümüzde artık önemli bir konu haline gelmiş ve işletmenin kriterleri arasında yer almaya başlamıştır (Padula vd., 2013: 581).

Dinçlik, örgütteki bireylerin sadece enerjik olarak fayda sağlaması değil aynı zamanda bireylerin iş doyumuyla da ilişkilidir. Bireyin iş doyumunun olması kendisini dinç hissettirebilmektedir. Kısaca farklı faktörlerde bireyin iş anında dinç olmasını etkileyebilmektedir. Bunlar olumlu durumlar olduğu kadar da olumsuz faktörlerde olabilir. Bireyin keyifsiz olması durumunda işletme o kişiden verim elde edemez (Shraga ve Shirom, 2009: 271).

Adanmışlık

Adanmışlık, örgütteki bireylerin yaptıkları iş ile yoğunlaşması durumudur. Yaptıkları işe anlam yüklemeleri ve işlerini yaparken yaptıklarıyla gurur duymaları, işini önemsemeleri ve motive olma durumudur (Schaufeli vd., 2002: 702).

Adanmışlık, bireyin çalıştığı işletmedeki tüm koşulları benimsemesi, kurallara uyum sağlaması, değer yargılarını benimsemesi, bunların hepsini kendiyle bütünleştirmesi, işletmeye sadakat göstermesi ve bunu gönül bağı ile kurması durumudur (Gıcı, 201: 39). Adanmışlık bireyin örgüt içindeki konumunu değerli bulması, işi için elinden geleni yapması ve bunu istemesi durumudur (Bakker ve Schaufeli, 2003: 3).

Adanmışlık boyutu, tükenmişlik kavramının alt boyutu olan duygusal tükenmişliğin zıttı olarak değerlendirilmektedir. Literatürde adanmışlık bireyin işini savunması, yaptığı işe karşı hayranlık beslemesi, işiyle gurur duyması ve keyifle yapması bakımından duygusal tükenmişliğin zıttı olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

Adanmışlık kavramı, bireyin iş performansı ile da ilişkili bir kavramdır. Aynı zamanda örgütteki bireyin çalışırken vermiş olduğu gayret ve istek onun işe karşı olan adanmışlık düzeyini göstermektedir (Nazik vd., 2012: 180). Bireyin işe olan

adanmışlığının yüksek olması iş performansını da olumlu etkilemektedir. Kendini işe adayan ve işini seven bireyin çalışma performansı artacağından işletme bu durumdan fayda sağlayacaktır (Sadullah ve Kanten, 2012: 362).

Örgütte kendini işine veren ve adanmışlık duygusuna sahip olan bireyler, örgüt içerisinde de kabul görmek ve varlıklarının hissedilmesini isterler. Bireyin kendini ispat etmesi ve onay beklemesi adanmışlığı ortaya çıkarmaktadır (Gonzalez vd., 2014: 992). İşe adanmışlık duygusu bireyin işletmeye karşı bağlılık duygusunu artırmaktadır. Çalışanın işletmeye olan bağlılığının artması iş performansına da etki etmekte ve işine olan güveninide artırmaktadır. Dolayısıyla birey daha özgüvenli olacağı için daha emin adımlarla hareket edecektir (Motowidlo ve Van Scotter, 1996: 548).

Benimseme

Örgütteki bireylerin görevlerini yerine getirirken zamanın nasıl geçtiğini anlamaması, yapılan işin çok çabuk bittiğini düşünmesi ve işten ayrılmak istenmemesi durumudur (Schaufeli vd., 2002: 702). Benimseme kavramı, işe kendini adama, işe akış veya işe kaptırma kavramlarından farklıdır. Burada iş akışının olması daha kısa süreli ve hızlı gerçekleşir fakat benimseme daha uzun süreli ve zaman isteyen bir kavramdır. Kişinin isini benimsemesi için belli bir zaman geçmesi ve alışması gerekmektedir (Mainemelis, 2001: 548).

Benimseme, örgütteki bireyin işi ile uyum sürecidir. İşine uyum sağlayan birey ise zaman kavramından uzaklaşır ve iş süresinin nasıl ilerlediğini fark edemez. İşini benimseyerek gerçekleştiren birey işini aksatmaz ve mola kavramına dikkat eder (Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

2.2.4. İşe Angaje Olmaya Etki Eden Faktörler

Bireyin işine angaje olmasını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler vardır. Bireyin kendisini bilmesi, ihtiyaçlarını bilmesi, kendisine zaman ayırması, kendini geliştirmesi, yetenek ve kabiliyetlerinin farkında olması, gerekli bilgi ve birikiminin olması, kendini sürekli gelişim ve değişim içinde tutması, kendisine sosyal zamanlar ayırması bireysel faktörlerdendir. Örgütte ise bireylere adil şekilde davranılması, şartların eşit olması, sistemsal düzenin doğru işlemesi, ödül yönetiminin doğru şekilde yapılması,

örgütteki bireylerin gelişime açık tutulması, bireylerin takım çalışmasına yönltilmesi ve desteklenmesi, sağlık koşullarına dikkat edilmesi, iş güvenliklerinin oluşturulması, çalışan bireylere yetki verilmesi, onların eğitime tabi tutulması örgütsel faktörlerdendir (Özer vd., 2015: 261-272). Kısaca öz yeterlilik, kişisel gelişim, güven, iş yapabilme yeteneği işe angaje olmayı etkileyen önemli faktörlerdendir (Demirkaya vd., 2021: 78-88).

Bireysel kaynaklar aynı zamanda kişinin örgütteki diğer bireyleri ve onların iş performansını da etkilemektedir. Bireylerin örgüt içinde birbirlerini kontrol etme ve etkilemeleri de bireysel kaynaklar arasındadır. Nitekim bu bir takım çalışmasıdır (Hobfoll vd., 2003: 335). Etkilemelerin olumlu olması sonucunda bireylerin örgüte daha bağlı olmaları, motivasyonlarının daha yüksek olmasını, hedeflere daha çok odaklanmalarını, daha başarılı olmalarını, iş doyumlarının daha yüksek olmasını sağlamaktadır (Judge vd., 2004: 326).

Xanthopoulou vd. (2007) yaptığı birçok çalışmada iyimserlik, öz yeterlilik ve kendine güvenme kavramlarının işe angaje olmayı etkileyen faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Bakker vd., 2011). Kişilerin bireysel faktörlerinin ve aynı zamanda psikolojilerinin işe angaje olmayı etkilediğine yönelik literatürde birçok çalışma da vardır (Avolio, 2007: 3).

Örgütteki bireylerin hem kişilik özellikleri hem de demografik (cinsiyet, yaş vb.) özellikleri birbirlerinden farklıdır. Bireylerde bulunan bu farklılıklar kişilerin işlerine adapte olmalarını ve işlerini sevmelerini de etkilemektedir. Örgütteki kişilerin her birinin dayanıklılık gücü, zekaları, becerileri, anlayışları, güven duyguları, algılamaları ve azimlerinin dereceleri farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda kişilerin işe angaje olmaları, kendilerini işe vermeleri de değişecektir. Aynı şekilde bireylerin medeni durumları, yaşlarının kaç olduğu, cinsiyetleri de kişilerin işe olan duygu durumunu etkilemektedir (Koç vd., 2008). Kişinin yaşının büyük olması işini değiştirme olasılığını azalttığından mevcut işine bağlılığını arttırmaktadır ve bu nedenle birey işine daha angaje olacaktır. Aynı şekilde evli çalışanların sorumluluk dereceleri bekarlara oranla daha fazla olduğundan işine daha düşkün olacaktır. Cinsiyet faktöründe ise kadın çalışanların daha duygusal bakmalarından dolayı gerek annelik içgüdüğü gerek duygusal hislerinden kaynaklı erkek çalışanlara kıyasla işlerine daha sadık olduğu ve işe angaje olma oranı daha fazla olduğu görülmektedir (Özdemir, 2015: 92).

İşe angaje olmayı etkileyen faktörlerden biri de örgütsel faktörlerdir. Bu durum bireyin içinde bulunduğu örgüt ile ilgilidir. Örgütün yapısının nasıl olduğu, yönetiminin nasıl olduğu, liderlerin çalışanlar ile olan ilişkisi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, çalışanların işletmeden aldıkları ücretler vb. faktörler çalışanın işe angaje olmasını ve iş angaje olma sürecini etkilemektedir (Ekinci, 2012: 54). Bu faktörler kişilerin örgüt içindeki tüm durumlarına etki etmektedir. Bu faktörlerden bazıları daha çok etki ederken, bazılarının ise etkileme düzeyi daha azdır. Aynı zamanda bu durum kişinin konumuna bağlı olarak da değişiklik göstermektedir. Ama bu faktörlerden olumlu etkilenen çalışanlar işlerine daha konsantre ve kendilerini işlerine verme eğilimindedir (Çetin, 2004: 105- 106).

Bireylerin daha önceden yaptıkları iş tecrübeleri de işe angaje olmalarını etkileyen bir durumdur. Bireylerin önceden edindiği iş deneyimleri sayesinde mevcut işindeki koşulları hızlandırabilir, sorunlara daha pratik çözümler üretebilir kısaca işletmeye fayda sağlamaktadır. Bireyin bunları daha kolay gerçekleştirmesi işletmeye daha hızlı adapte olmasını ve bağlanmasını sağlamaktadır (Balay, 2014: 25-33).

İşletmelerde iş kaynaklarının olması bireyin işe angaje olmasını etkileyen başka bir faktördür. Kişilerin örgüt içinde iş kaynaklarına kolay ulaşabilmesi onları hedeflerine daha kolay götürmektedir. Aynı zamanda bireyin de daha etkili ve verimli çalışmasını sağlamaktadır. Kaynakların yeterli olması, çalışanların çalışma ortamlarında işlerini kolaylaştıracaktır. Bireyler işe daha çok teşvik olacaktır. Bu da onları başarılı işler gerçekleştirmesini kolaylaştıracaktır. Liderlerin çalışanlarına karşı yönelik geri dönüşleri de çalışanın performansını etkilemektedir. Yöneticinin çalışanına geri dönüt vermesi bireyin kendisini önemsemesi sağlayacak, işe olan motivasyonu artacak ve bireyin aitik duygusu da çoğalacaktır. Yani yöneticilerin çalışanlara tüm imkanları sunması, destekleyici bir tutumda yaklaşması, kişilerin hedeflere odaklanmalarını destekleyecek ve başarılı olma olasılıklarını artıracaktır (Bakker ve Schaufeli, 2004: 296).

Örgüt içinde bulunan tüm kaynaklar çalışanın işe angaje olma sürecini etkilemektedir. İş yerindeki maddi ve manevi kaynakların hepsi bireyin üzerinde pozitif veya negatif olarak etki bırakmakta, bu durumda ise bireyin işe yaklaşımı şekillenmektedir (Meydan ve Özalp, 2015: 1-19). Bazı faktörler ise bireyin yapısından ve örgütün yapısından farklı olarak işe angaje olmayı etkilemektedir. Tyler vd. (1992) bireylerin işe kendini vermelerini üç farklı durumda etkilediğini belirtmektedir. Bunlarda biri olan araçlar kestirim yani, kişinin iş yerine başlamadan önce işletmeden beklediği şeylerdir. Diğer ise benzeyiş kestirimidir. Bu ise kişinin kendisine sirayet etmiş olan

tutumlarının aynı şekilde çalışmada da devam edeceğinin düşüncesidir. Son olarak ise adaletin grup değer kestirimi ise, örgütteki bireyin karşılaştığı problem veya sorunlarla olan mücadelede beklediği adalet duygusudur. Tüm bu durumlar bireyin işe angaje olma düzeyini pozitif veya negatif olarak etkilemektedir (Özdemir, 2015: 94).

2.2.5. İşe Angaje Olmanın Sonuçları

İşe angaje olan örgüt bireyleri kendilerine verilen görevleri yerine getirebilen aynı zamanda kendilerini o iş için yeterli gören bireylerdir. Bu bireyler hayata daha umutla bakabilen, hayattan beklentisi olan, işini önemseyerek giderlerini belirleyen bireylerdir (Uyar ve Güzel, 2019: 44-52). İşe angaje olan bireyler işlerinde oldukça etkili ve verimli olan bireylerdir. Daha çözüm odaklı ve üretken bireylerdir. İşine angaje olmayan birey ise etkili ve verimli iş yapamayan, yaptığı işten bağımsız, gereksiz zaman harcayan, çok fazla mola veren ve işin gerekliliklerine uymayan kişilerdir (Arslan ve Demir, 2017: 371-389). İşine angaje olan bireyler işlerine odaklı, dikkatli, işletmenin hedeflerine uygun hareket eden, işine sadakat duygusu besleyen bireylerdir ve bu bireyler işlerinde oldukça çalışkan olup yüksek iş performansı sergilemektedir (Öztürk, 2020: 614-622).

Literatürde işe angaje olan bireylerin örgütü ve örgütteki bireyleri pozitif yönde etkilediği ve hem işletmeye hem de çalışanlara fayda sağlandığından bahsedilmiştir. İşine bağlı olan bireylerin, çalışma performanslarından dolayı işletmenin kar oranını arttırdığını, hata paylarının çok aza inmesini sağladıklarını ve müşterilerin daha fazla memnun kaldıklarını sağladıkları tespit edilmiştir (Markos ve Sridevi, 2010: 89-96).

Yapılan bir çalışmada işe angaje olmanın fazladan mesai yapmayla anlamlı ilişkisi olduğu pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Beckers vd., 2004: 1282-1289). Aynı şekilde Köse'nin çalışmasında da işe angaje olmanın iyi bir örgüt iklimi oluşturmada etkili olduğu, sorunları ise azalttığı tespit edilmiştir (Köse, 2015).

İşe angaje olma olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Örgütteki bireylerin olduğundan fazla güven duygusu hissetmesi, fazla özgüven hissetmesi performansına olumsuz yansıtacağı tespit edilmiştir (Vancouver vd., 2002: 506-516). Yine olumsuz durumlardan birisi ise, işe angaje olan bireylerin sosyal yaşamlarına daha az zaman ayırdığı, arkadaşları, eşi ve çocuklarıyla daha az zaman geçirdiği tespit edilmiştir. Bunun sonucunda ise ailelerde bozulma, boşanma sayılarında artış, kişilerde asosyal tutum ve davranışlar oluşması, bireylerin kendi psikolojilerini bozmasına neden olmaktadır (Uyar

ve Güzel, 2019: 44-52).

İşe angaje olan kişiler, kendilerine verilen görevden daha fazlasını yaparlar, sorumluluk alanlarından daha fazlasını yapmak onlara yük olmaktadır. Aynı zamanda yaptıkları işten keyif alırlar. Bunun yanında işine angaje olan kişiler sadık çalışanlar olarak nitelendirilmişlerdir (Rich, 2006: 53-54).

İşe angaje olan kişilerin örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Bu nedenle kişiler bağlı oldukları için elinden geleni yapmaktadırlar. Bu da işletmelerin istediği davranışlardan biridir (Sing, 2007). Bu kişilerde örgütsel vatandaşlık duygusu oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık duygusu hisseden bireyin, işe angaje olmanın boyutları olan dinçlik, benimseme ve adanmış özellikleri sağlaması yani bu özellikleri taşıyor olması gerekmektedir (Javad vd., 2012: 572).

İşine adanan bireyler, örgüt içinde olumlu duygular beslemektedir. Yaptıkları işten memnun kalmaktadır ve içsel motivasyon duyguları da üst düzeydedir. Başarı duygusuna daha çok yoğunlaşan kişilerdir. Bu nedenle de örgüt içinde iş performansları yüksek olacaktır. Bu da işletme için olumlu sonuçlar doğuracaktır (Peiro, 2005: 1218). Kısaca işine angaje olan birey işletmeyi sahipleneceği için daha özveriyle çalışarak, örgüt içi sorunları daha hızlı ve pratik şekilde çözerek işletmenin gelirlerini artırmaktadır (Cook, 2008: 3).

İşe angaje olma bireylerin işte çalışma sürelerini artırmakta ve çalışanların işten ayrılmalarına engel olmaktadır. İşe angaje olma davranışının bireyler tarafından yapılabilmesi için işletmenin insan kaynaklarının etkili ve verimli olması, politikaların doğru gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşe angaje olma davranışı bireyler ve işletmedeki örgüt açısından olumlu sonuçlara neden olmaktadır. İşe angaje olmuş bireylerin takım çalışmasına daha yaktın olduğu, yardımsever ve iletişime açık bireyler olduğu tespit edilmiştir. Bu bireylerin ise işletmeye karşı olumlu duyguların yayılımını ve örgütsel verimliliği artırdığı görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2010: 216). Son olarak ise işe angaje olmanın bireylerde iş tatminini oluşturduğu ve iş devir hızını azalttığı öngörülmüştür (Kanten ve Yeşiltaş, 2013).

İşe angaje olmanın sonuçlarıyla ilgili birçok çalışmada bireylerin bu durumdan olumlu etkilendikleri tespit edilmiştir. İşe angaje olan kişilerin, psikolojik durumlarının daha iyi olduğu, daha mutlu bireyler oldukları, kaynakları iyi kullandıkları ve performanslarının yüksek olduğu, işe angaje olmayan bireylerde ise bu durumların tam

tersi etkilerin meydana geldiği gözlenmiştir (Bakker vd., 2011: 4-30). İşe angaje olma çalışanın iş performansını artırırken buna paralel olarak işletmenin de performansını artırmaktadır ve işletmeye olumlu fayda sağlamaktadır (Bakker vd., 2008: 187-200).

İşkoliklik ise işe angaje olmanın olumsuz sonuçlarından biridir. İşe angaje olmanın işkoliklik düzeyine gelmesi, bireysel olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bireysel olumsuzluklar dolaylı olarak örgütsel olumsuzluklara bile neden olabilmektedir. İşkolik bireyler günlerinin çoğunu işi ile geçirirler. Gün içinde kendilerine zaman ayırmayı unuturlar. Bu da onların yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir (Leiter vd., 2011).

İşi ile çok meşgul olan bireylerde ilerleyen zamanda gerçek olmayan bir iyimserlik halinin oluştuğu ve bu iyimserlik hali ile bireyleri yaptıkları işlere karşı direnç göstermesine yönelik etkilediği araştırma sonuçlarına da ulaşılmıştır (Taylor ve Armor, 1998: 309). İşi ile çok fazla meşgul olan bireylerin kendilerine karşı olan özgüvenlerinin fazla olması sonucunda hata yapma oranlarının arttığı ve sonraki adımlarında başarısız olduklarına yönelik bulgularda olumsuz sonuçları arasında yer almaktadır. Bu durumun ilerleyen zamanlarda işkoliklik olarak ortaya çıkacağı sonucuna ulaşılmıştır (Temel, 2006).

2.3. Hizmet İnovasyon Davranışı

Bu kısımda hizmet inovasyon davranışı kavramı açıklanmıştır. Devamında ise hizmet inovasyon davranışına ait yaklaşımlar (asimilasyon yaklaşımı, farklılaşma yaklaşımı, sentez yaklaşımı), hizmet inovasyon davranışını etkileyen faktörler, bunun önemi, temel özellikleri, hizmet inovasyon davranışı ile ilgili kavramlar ve hizmet inovasyon davranışının boyutlarına yer verilmiştir.

Küreselleşen dünyada, rekabetin artması ve teknolojinin gelişmesiyle her şey değişmiştir. Bununla birlikte tüketici memnuniyeti ve üretim de önem kazanmıştır. Bu durum hizmet sektörünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Ürünün üretiminden müşteriye teslimi ve teslimat sonrası tatmine kadar olan süreçte hizmet anlam kazanmaktadır (Porter, 1985: 40). Üretimdeki artışlarla beraber rekabet ortamı artmıştır. Bu nedenle hizmet kavramının önemi artmıştır. Ürünleri geliştirmeye ek olarak hizmette de yenilikler yapılmıştır (Kindström vd., 2013: 1063–1073).

Hizmet, bireylerin gereksinimlerinin karşılayan maddi olmayan, soyut olan bir kavramdır (Taslak ve Kara, 2017: 17). Yani hizmet, elle tutulamayan ama tüketiciler

tarafından istenilen bir durumdur (Altunışık vd., 2004: 152). İnovasyon kavramı ise, Latince kökenli bir kavram olup yenilik anlamına gelmektedir. İnovasyon, toplumda, kültürde veya yönetimde yeniliklerin yapılması durumudur. Sadece yenilik değil aynı zamanda farklılıkların da olması inovasyon olarak tanımlanmaktadır (Flynn vd., 2003: 420).

İnovasyon kavramı ilk olarak 1912 yılında Joseph Schumpeter tarafından tanımlanmıştır. Schumpeter'e göre inovasyon hem ekonomik hem de teknolojik bakımdan organizasyonda temel güç olarak nitelendirilmiştir (Sakaryalı, 2014: 185). Yeni bir ürün üretimi, yöntem değişikliği, yeni pazar oluşturma gibi durumlar inovasyondur (Sandybayev, 2016: 5-6). İnovasyon sadece olmayan bir durumu ilk defa oluşturmak değil, eskiye oranla değişiklikler yapılması, niteliklerinin artması da inovasyondur (Kurt ve Kurt, 2017: 76).

Küreselleşmeyle beraber bireylerin gereksinimleri daha hızlı şekilde karşılanmaktadır. Bu noktada örgütlerin rekabeti de artmaktadır ve işletmeler rekabeti sağlamak için inovasyona daha çok yönelmiştir (İncekaş ve Yılmaz, 2018: 156). Geliştirme; araştırma, bilgi toplama, değerlendirme yapmayla oluşur. Bundan sonrasında ise uygulama aşamasına geçilir (OECD, 2002: 42). Üründe, performansta, pazarlamada yapılan değişiklikler ve geliştirmeler hizmet inovasyon davranışıdır (Gürsoy vd., 2014: 3).

Hizmet inovasyon davranışı, bir sorunun fark edilmesi, bunun çözüm bulması ve uygulamaya dökülmesiyle devam eden bir süreçtir (Meitar vd., 2006: 75-90). Bir örgütün yeni ve farklı bir hizmet uygulaması ve müşterilerine sunması hizmet inovasyonu olarak nitelendirilmektedir (Tidd vd., 2005: 10).

Hizmet inovasyonu, genelde tüketiciyi alakadar eden, yaşamın içinde olan, sektörden sektöre farklılar içeren, organizasyonların gerçekleştirdiği bir süreçtir (Barcet, 2010: 51). Hizmet inovasyon davranışı, bireysel ve kurumsal olarak meydana gelen yeni düşüncelerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Scott ve Bruce, 1994: 581).

2016 yılında Melo Santos ve Ferraz tarafından gerçekleştirilen bibliyografik analiz sonucunda hizmet inovasyon konusu üzerinde gerçekleştirilmiş altmış bir araştırmada yöntemin pazara olan uygunluk, ürün yönetimi, performans yönetimi konuları üzerinde durulduğu tespit edilmiştir. Hizmet inovasyonu üç teorik yaklaşımda ele alınmıştır. Bunlar ise; teknoloji temelli yaklaşım (teknolojik ilerlemelerin örgüt içinde uygulanması durumu), hizmet temelli yaklaşım (hizmet sektörüne yönelinmesi), bütünleştirici yaklaşım

(hem hizmet hem üretim sektörünün ele alınması yani somut, soyut, teknolojik veya teknolojik olmayan tüm durumları ele almak) şeklindedir (Ferraz vd., 2016: 252; Savona ve Gallouji 2009: 149-172).

Hizmet inovasyonu hakkında ilk fikirlerini belirten kişi Schumpeter'dir. Schumpeter'e göre girişimci, inovasyonun temsilcisi veya öncüsü olarak tanımlanmaktadır. Schumpeter'e göre hizmet inovasyonu bir organizasyonun mevcut ürün veya hizmetlerini geliştirmesi veya değiştirmesiyle yaptığı yenilikler olarak adlandırılmıştır (Hsu vd., 2014: 5468; Jian ve Wang, 2013: 27). Tüketicilerin aldıkları ürün ve hizmetlerden memnun olması durumunda müşteri tatmini oluşur, bu tatminlik zaman içerisinde müşteri sadakatini de oluşturur. Örgütler tüketicilerde müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamaları için yenilikler yapmalı, yeni hizmetler sunmalıdır. İşletmeler ancak bu şekilde rakip firmalar ile yarışabilmektedir (Yıldırım, 2015: 344).

İşletmeler sektördeki diğer rakipler ile yarışabilmeleri ve tüketiciler üzerinde etkili ve verimli olabilmeleri için mevcut sektörlerinin içinde inovatif davranışlar sergilemeli ve yenilikler yapmalıdırlar. Ancak yeni ürün ve hizmetler ile veya geliştirilmiş hizmetler ile üstünlük sağlayıp müşteriyi ellerinde tutabilirler. Bu da inovatif düşünceyle mümkündür (Auernhammer vd., 2003: 54; Cummings ve Oldham, 1997: 22). İnovatif düşünce ve davranış, bir pazara girmede kolaylık sağlar, engelleri geçer, aynı zamanda pazarda üstünlük kurmada da kolaylık sağlamaktadır (Montes vd., 2005: 1159). İşletme sahiplerine ek olarak işletmede çalışan bireylerin de inovatif düşünce yapısına sahip olması onların işe daha kolay adapte olmasını sağlamaktadır (Shin ve Kim, 2015: 118).

Hizmet inovasyon davranışı, bir işletmenin rekabet politikalarını daha da geliştirmek ve iyileştirmek için oluşturulmuş bir davranıştır. İşletmeyi daha da ileri götürecek onun gelişmesini ve ilerlemesini sağlayacak bir süreçtir. Aynı zamanda işletme iş performansı yüksek çalışanlara gereksinim duymaktadır. Bunun bir nedeni ise gelen taleplere daha hızlı ve doğru yanıt verilmesi, sağlam hizmetin en etkin şekilde sunulması gerekmektedir. Bireylerin iş performanslarının artması ise motivasyonlarının artmasına ve yöneticileri tarafından çalışan bireylerin hizmet inovasyon davranışında bulunmalarını desteklemelidirler (Hussain vd., 2016: 37).

Hizmet inovasyon davranışının (service innovation behavior) odak noktası başarıdır. Bu başarının oluşması için de dikkat edilen konular, tüketici ilişkileri, kalite ve devamlı yenilik arama düşüncesidir. Bunun oluşabilmesi için de çalışan ve yöneticilerin

işini seven, sosyal ve kültürel donanımı yüksek, motivasyon sahibi kişiler olmaları gerekmektedir (Merdan ve Karadal, 2018: 205).

Hizmet inovasyon davranışının asıl amacı örgüte hareket katmak, ürün ve hizmetlerinde üstünlük elde etmek, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak hatta hedeflerinin de ötesine geçmek, rekabet gücünü artırmaktır (Kalay ve Kızıldere, 2015: 55). Hizmet inovasyon davranışı üç şekilde meydana gelmektedir. Bunlar ise; hizmette değişiklik yapılması, yönetim sisteminin değişmesi, sürecin tasarlanması ve müşteri odaklı hizmet vermek şeklindedir (Zengin ve Demirkaya, 2014: 106-116).

Kısaca hizmet inovasyonu kavramı ele alınan bir hizmetin geliştirilmesini açıklarken, hizmet inovasyon davranışı ise, bir örgütün, işletmenin sektörde rekabet politikasını geliştirmek ve artırmak amacıyla oluşturduğu bir süreçtir. Bu süreç işletmenin her anlamda gelişim ve değişimini kapsayan bir süreç olup aynı zamanda bu gelişim ve değişim için oluşturulan her bir adım hizmet inovasyon davranışdır (Hussain vd., 2016: 37). Bu nedenle işletme için örgüt sistemi, örgüt süreci, yönetici, çalışan, yönetim sistemi, vizyon ve misyonlar hizmet inovasyon davranışı açısından önemli noktalardır (Matear vd., 2004: 284).

2.3.1. Hizmet İnovasyon Davranışının Yaklaşımları

Hizmet inovasyon davranışının yaklaşımları üç farklı şekilde ele alınmıştır. Bunlar ise; asimilasyon yaklaşımı, farklılaşma yaklaşımı ve sentez yaklaşımı şeklindedir (Li ve Hsu, 2016: 2823).

Asimilasyon Yaklaşımı

Hizmet inovasyon davranışının alt boyutu olan asimilasyon yaklaşımı, hizmet sektörü ve ürün sektöründeki yeniliklerin benzerlik taşıdığını ifade etmektedir. Burada asıl durum hizmet inovasyonlarının geniş pazarlara ulaşması ve örgütteki bireyler ve yöneticiler tarafından kabullenilmesidir (Salter ve Tether, 2006: 5-6). Asimilasyon yaklaşımında önemli olan gelişen teknolojiyi benimsemek ve yenilikleri kabullenerek uyum sağlaması ve uygulamaya almasıdır. Bu sayede de tüketicilere daha etkili ve verimli hizmet sunmuş olacaklardır (Miles ve Coombs, 2000: 85).

Hizmet sektöründeki bireyler diğer sektördeki çalışanlara oranla vizyonları daha farklıdır. Bu çalışanlar sadece iş performansı göstermezler. Aynı zamanda örgüt içinde araştırma faaliyetleri ve kişisel gelişime de dikkat ederler. Bu sayede gelişen teknolojiye de uyum sağlayarak yenilik peşinde olurlar. Bireylerin bu yenilikçi davranışlarında liderlerin destekleri de önemlidir (Chou vd., 2012; Li ve Hsu, 2016: 2823; Gallouj, 2002; Hon ve Leung, 2011; Hu, 2010; Orfila-Sintes vd., 2005; Ottenbacher ve Harrington, 2009; Rodgers, 2007; Slatten vd., 2011).

Farklılaşma Yaklaşımı

Hizmet inovasyon yaklaşımının bir alt boyutu ise farklılaşma yaklaşımıdır. Bu yaklaşım ürün sektörü ve hizmet sektörünün farklı olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle de yapılacak olan yeniliklerin de farklı olması ve farklı şekilde ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Ogunnaike, 2014: 19). Farklılaşma yaklaşımının bir diğer ismi sınır çizgisi yaklaşımıdır. Bu yaklaşım tüm inovasyon alanlarını incelemektedir. Organizasyonu, işletmeyi, ürünü, hizmeti, kaynakları veya sürece dayalı tüm inovasyonları içermektedir (Chamberlin vd., 2010: 226).

Farklılaşma yaklaşımı hizmetlerin özellikleri üzerinde durmaktadır. Bunlar ise daha çok süreç takibi, tüketici- çalışan arasındaki iletişim, tüketiciden öneri alma, birebir kurulan ilişkiler, kişisel gelişim ve deneyimler şeklindedir. Hizmet sektöründe inovasyonların devam edebilmesi için, örgütteki bireylerin organizasyonla bütünleşmeleri ve işletmede kalmaları gerekir (Paton ve McLaughlin, 2008: 77-83; Ostrom vd., 2010; Li ve Hsu, 2016).

Sentez Yaklaşımı

Hizmet inovasyon davranışının alt boyutlarından biri olan sentez yaklaşımı diğer iki yaklaşımın karışımından oluşmaktadır. Yani hem üretim sektörünün hem de hizmet sektörünün farklı ve aynı özelliklerinin birleştirilmesini savunan yaklaşımdır (Sayem, 2012: 3). Bu yaklaşıma göre hizmet sektöründeki yapılan inovasyonlar ve üretim sektöründeki inovasyonlarının farklı olduğunu ve hizmet sektöründeki yeniliklerin üretimdekilerle birlikte ele alındığında daha da farklı inovatif durumların oluşacağını savunmaktadır (Ogunnaike, 2014: 19).

Sentez yaklaşımı hem teknolojik gelişmelerin ve ilerlemelerin benimsenmesini hem de hizmet süreçlerinin geliştirilmesini, daha etkili ve verimli olmasını savunan yaklaşımdır (González ve León, 2001: 177-190; Li ve Hsu, 2016: 2820- 2841). Hertog 2000 yılında yaptığı çalışmada inovasyon davranışı modeli oluşturmuş ve önermiştir. Bu model dört boyuttan oluşmaktadır. Bu dört boyut ise; hizmet sunum sisteminin oluşturulması, teknoloji seçeneği, inovatif hizmet konsepti, müşteri arayüzü şeklindedir (Hertog, 2000: 491- 528).

Sentez yaklaşımı, işletmelerin inovasyonlarında eksiklerin olduğunu ileri sürmektedir (Coombs ve Miles, 2000: 86). Sentez yaklaşımının hizmet inovasyon davranışını daha çok etkilediği savunulmaktadır. Bu yaklaşımla ürün ve hizmetlerde verimlilik daha da artmaktadır (Chamberlin vd., 2010: 226).

2.3.2. Hizmet İnovasyon Davranışını Etkileyen Faktörler

Tüketiciler ile örgütteki bireyler arasındaki iletişimin kuvvetli ve doğru olması inovasyon davranışını etkileyecektir. Tüketicilerle sağlanan iletişimin iyi olması, hem tüketicinin talebinin daha net şekilde anlaşılmasını sağlayacak, bu sayede doğru ve verimli hizmet sunulmuş olacaktır hem de işgörenler faaliyetlerini, hizmetlerini daha pratik ve kolay şekilde gerçekleştireceklerdir. Bu sayede hizmet geliştirme yöntemleri de artacaktır. Başka bir durum ise tüketici ile işgören arasındaki bilgi aktarımı sayesinde inovatif düşünceler daha kolay aktarılır, artabilir ve geliştirilebilir. Bu sayede işletmenin daha çok hizmet inovasyonu sağlanması desteklenmiş olacaktır (Zheng ve Li, 2014: 448).

Hizmet inovasyon davranışını etkileyen önemli bir faktör ise örgüt bireyi yani işgörendir. İşgörenler örgütteki gelişimi ve değişimi sağlayan temel faktörlerden biridir. Bu işgörenler hem yetkili hem de performansı yüksek olan bireyler olmalıdır (Demirsel vd., 2007: 165). Bunun nedeni ise hizmet sektöründe en önemli faktörün işgören olmasından kaynaklanmaktadır. İşgörenin davranışları bu noktada oldukça önemlidir. Aynı zamanda işgörenlerin bu davranış ve tutumları sunulan soyut hizmeti aslında somutlaştırır ve tüketiciler dolaylı yolla aldıkları hizmeti işgören tutumuyla değerlendirmiş olacaktır (Bakka, 2018: 45).

Hizmet inovasyon davranışını etkileyen bazı faktörler ise şunlardır;

- İnovatif örgüt ikliminin olması,

- İşgörenlerin desteklenmesi,
- İnovatif vizyon oluşturma (Kavas, 2017: 144),
- Bireysel özellikler,
- Ekip çalışması oluşturma,
- Yöneticilerin yaklaşımı (Scott ve Bruce, 1994: 582),
- Yönetim şekli,
- Mevcut kaynaklar,
- Ödüllendirme sistemi,
- Değer ve yargılar şeklindedir (Kamran, 2017: 32).

2.3.3. Hizmet İnovasyon Davranışının Önemi

Küreselleşmeyle ve teknolojik gelişmelerle beraber pazarlar ve ekonomi artık ürün pazarından daha çok hizmet sektörüne doğru kaymıştır. Bu nedenle hizmet sektörünün anlam ve önemini artmıştır (Sun vd., 2009: 42). Bu yüzden hizmet inovasyonu hem örgütsel açıdan hem de işletmeler açısından gelişmelerini sağlamakta, onların rakiplerle daha hızlı ve üstün yarışmasına, tüketicileri tatmin etmesine, işletme için başarı getirmesine, hedeflenen noktaya ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Bu bakımdan örgütteki bireylerin daha inovatif düşünmesi önemlidir. İşletme sahipleri de bunlardan dolayı daha yaratıcı daha farklı ve inovasyon yeteneği yüksek bireylerle çalışmak istemektedir (Rhee vd., 2017: 334).

Hizmet inovasyon davranışı birçok açıdan önemlidir. Çünkü hem işletmeler hem tüketiciler hem örgütteki bireyler hem de yöneticilere fayda sağlamaktadır. Hizmet inovasyon davranışı topluma farklı bir hizmet sunar, yeni hizmet hem tüketicilerin dikkatini çeker hem de kullanımları sonrasında tüketiciler hizmetten tatmin olurlar. Bunlara ek olarak sunulan hizmetten sonra yine tüketicilerle ilgilenilmesi, oluşan problemlere çözümler sunulması verilen hizmetin kalitesini artırmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin de gelişmesini sağlamaktadır. Sunulan hizmet inovasyonu hem pazarda rekabet avantajı sağlaması açısından önemlidir hem de çalışanlarda iş tatmini sağlamaktadır (Özgüncü, 2019: 50).

Hizmet inovasyon davranışı aynı zamanda örgütteki bireylerinde kişisel gelişimi ve yaratıcı düşünmesi açısından önemlidir. Hizmet inovasyon davranışı sunulan hizmetin servis sorunları bakımından da önemlidir (Hussain vd., 2016: 36). Servis sorunlarını hızlı çözme beraberinde rekabet avantajı da sağlamaktadır. Hizmet sürecinin hızlı olması,

kalitesinin artması vb. nedenlerden dolayı hizmet inovasyonu önemli bir durumdur (Konar vd., 2016: 36). Aynı zamanda örgütlerin büyüme ve kar oranları açısından da önemlidir. Hizmet inovasyonu büyümeyi ve kar oranını artırmayı da sağlamaktadır. Bunun nedeni ise tüketici memnuniyetinin sağlanması hizmet inovasyonuna da bağlıdır (Gray vd., 2004: 286).

2.3.4. Hizmet İnovasyon Davranışının Temel Özellikleri

Hizmet inovasyon davranışının genel özellikleri şu şekildedir;

- Hizmet inovasyon davranışı tüketicinin satın alma eylemini etkileyen temel faktördür (Dev vd., 2005: 555-576).
- Hizmet inovasyon davranışı tüketicinin memnuniyet düzeyini etkilemektedir (Şahin ve Şen, 2017: 1176-1184).
- Hizmet inovasyon davranışı örgütteki bireylerin iş performansını ve iş memnuniyetlerini etkilemektedir (Robinson ve Beesley, 2010: 765-776).
- Hizmet inovasyon davranışı inovatif düşüncelerin oluşmasını sağlamaktadır. Oluşan bu düşünceler uygulamaya alındıktan sonra işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 34).
- Hizmet inovasyon davranışına sahip bireyler oldukça meraklı ve araştırmacıdır. Sürekli yenilik ve değişim ister, sorgular, şartları iyileştirmek için elinden geleni yapmaktadır (Karataylı ve Elçi, 2008: 34).
- Hizmet inovasyon davranışı birçok faktöre etki etmektedir. Örgütler, bireyler, işgörenler ve tüketicilere fayda sağlamaktadır (Enz ve Siguaw, 2003: 115-123).

2.3.5. Hizmet İnovasyon Davranışı ile İlişkili Kavramlar

Hizmet inovasyon davranışı literatürde birçok kavram ile ilişkilidir. Bu kavramlardan temel olarak bazıları şu şekildedir; girişimcilik, hizmet iklimi, etkileşim ve katılım, iş tatmini, Endüstri 4.0, zamanlama değer inovasyonu, hizmet inovasyon performansı, kişiselleştirilmiş değer inovasyonudur. Aşağıda sırayla bu kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır.

Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte en çok ele alınan kavramlardan biri girişimcilik olmuştur. Hem bireyin kendisini ilgilendiren hem de kurum kuruluş ve işletmeler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Fakat yine de girişimcilik özelliğine sahip olmayan birçok meslekten bireyler de vardır. Başarılı girişimcilerin ortak özellikleri hizmet inovasyonuna dikkat etmeleri ve uygulamalarıdır (Drucker, 2011: 212-213). Girişimcilik sadece işletmeyi ele alan bir kavram değildir. Kurum, kuruluş veya bireyin kendi özel hayatıyla da bağlantısı bulunan bir kavramdır. Birey, özel hayatında da yenilikler başlatabilir. Bireyin mevcut şartlarını tamamen değiştirmesi veya elinde olan bir durumun daha da geliştirmesi ve iyileştirmesi de girişimcilik özelliğidir. Girişimcilik kavramı pek çok kişi tarafından ele alınmaktadır. Bazı araştırmacılar bu kavramın daha çok büyük çaplı olduğunu dolayısıyla büyük şirket ve kurumları ilgilendirdiğini söylemektedir. Bazı araştırmacılar ise, girişim faaliyetini bir dereceyle sınırlandırılmaması gerektiğini, girişimin büyük veya küçük çaplı olması değil, bir değişim oluşturma durumu olarak nitelendirmektedir (Drucker, 2011: 212-213).

Hizmet inovasyon davranışı ile ilişkisi bulunan bir diğer kavram ise hizmet iklimidir. Hizmet iklimi ise, bir inovasyonun gerçekleşmesi için gerekli olan tüm imkan ve olanaklardır. Yani işletme, kurum veya kuruluşun hatta bireyin bu inovasyona ne kadar hazır olabileceğini gösteren olgudur. Aynı zamanda tüketicinin talebi, beklentisi ve davranışlarını da ifade etmektedir (Bowen ve Schneider, 1993: 39-52). Schmit ve Allscheid, Bagozzi'nin 1992 yılında yaptığı davranış, tutum ve niyet modeline göre; yöneticiler tarafından hizmet ikliminin nasıl olduğunun değerlendirilmesi bireylerdeki niyet, davranış ve tutumları etkilediğini söylemektedir. Hizmet iklimi ile liderlerin ve inovasyon geliştirmenin arasında etkileşim olduğunu çalışmalarla öne sürmüşlerdir (Salanova vd., 2005: 1217-1227; Demerouti ve Cropanzano, 2010: 147-163). Aynı şekilde hizmet iklimi ve tüketici tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişki birçok çalışma ile de desteklenmiştir (Johnson, 1996: 831-851).

Hizmet inovasyon davranışı ile etkileşim ve katılım inovasyonu arasındaki ilişki ise, katılım inovasyonu, tüketicilere sunulan hizmetlerin onların beklentisi doğrultusunda olması ve bu şekilde oluşturulan hizmet inovasyonuna bireylerin katılım sağlaması ve inovatif davranışlarda bulunması şeklindedir. Hizmet inovasyonu satın alma eylemini yapan tüketiciler için bir şey sunmak, tüketicide bir algı oluşturmak aynı zamanda sektördeki diğer işletmelerden rekabet üstünlüğü kurmak için oluşturulmuş bir kavramdır. Bu yüzden bireylerin bu inovasyona katılım sağlaması ve bunun bir parçası olması

gerekmektedir (Gardial vd., 1996; Stokes, 2014: 247-258).

Örgütler tarafından sunulan hizmetin etkili ve verimli olması hem işletme için hem de satın alma eylemini gerçekleştiren bireyler için oldukça önemlidir. Tüketicilerin aldıkları hizmetten memnun kalması ve bu eylemi sürdürmesi, düşüncelerinin pozitif yönde olması, farklı düşüncelere sahip olmaları, inovatif düşünen örgüt bireyleri için önemlidir. İnovatif düşünerek uygulamaya alınacak olan hizmetler için tüketicilerin öneri ve düşünceleri alınması, daha farklı inovatif düşüncelerin oluşmasına neden olabilir. Aynı zamanda bu tutum sadece hizmet inovasyon davranışının gelişmesini değil, tüketici ile örgüt bireyi arasındaki etkileşim ve samimiyetin artmasına ve tüketici memnuniyetin oluşmasına da yardımcı olacaktır. Bu sayede hem hizmet inovasyon davranışı gerçekleşmiş olacak hem de tüketici ve işletme arasında sürdürülebilir bir ilişki ortaya çıkacaktır (John ve Berthon, 2006: 196- 207).

Hizmet inovasyon davranışı ve iş tatmini arasında da bir ilişki vardır. İş tatmini, örgütteki bireylerin mevcut bulundukları örgüt içindeki konumlarında memnun olması ve işi hakkında olumlu duygu ve düşünceler beslemesidir (Bettencourt ve Brown, 1996: 42). Kişinin memnuniyet duygusu o işle ilgili olumlu yargı beslediğini gösterir, bu nedenle de hizmet inovasyon davranışı için önemli bir kavramdır.

Hizmet inovasyon davranışı ile ilişkisi olan bir diğer temel kavram ise Endüstri 4.0'dır. Endüstri 4.0, teknolojinin, bilişimin ve internetin gelişmesi, ilerlemesi ve bunların üretim süreçlerini etkisi altına alması ve onları dönüştürmesiyle oluşan yeni bir süreçtir. Bu nedenle Endüstri 4.0, yeni gelişmeler, ilerlemeler ve yeniliklerle ilişkili bir kavramdır. Teknoloji ilerlemekte ve zamanla hizmet inovasyon davranışının anlamı bununla birlikte daha da çoğalmaktadır. Yeni inovatif ürün ve hizmetler daha çabuk yayılmakta ve sektörde yerlerini almaktadır. Bu nedenle hizmet inovasyon davranışında bulunan işletmeler sektörde daha çok pay sahibi olmaktadır (Banger, 2017: 123).

Teknolojinin gelişmesi, internet kullanımının artması, veri tabanlarının çoğalmasıyla birlikte farklı hizmetler ortaya çıkmıştır. Hizmet sektöründe oluşan yenilikler, farklı iş modellerini de beraberinde getirmiş ve sektörde farklılıklar oluşturmuştur. Kısaca teknolojinin gelişmesi ve internet ağlarının artması sektörde yenilikler yapmış ve küresel bir pazar oluşturmuştur. Bu nedenle hizmet inovasyon davranışı ve Endüstri 4.0 arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Banger, 2017: 244).

Hizmet inovasyon davranışı ve zamanlama değeri inovasyonu arasındaki ilişki ise; zamanlama değeri inovasyonu satın alma eyleminde bulunan tüketiciler tarafından hizmete uyumlu vizyonlar oluşturmak yani tüketiciye uygun ve doğru zamanda hizmet sunmak ve bu yeniliği benimsenmesini sağlamaktır. Bu sayede tüketici hizmete çekilmiş olacaktır. Burada örgüt amacına ulaşmış olacaktır (Anning Dorson, 2016: 536-554). Tüketicilere hizmetin doğru ve zamanında verilmesi memnuniyeti artırır ve sürdürülmesini sağlamaktadır (Berthon ve John, 2006: 196- 207).

Hizmet inovasyon davranışı ile hizmet inovasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hizmet inovasyon performansı, tamamen işletme ve işletmedeki bireylerle ilgili bir durumdur. İşletmeler pazardaki paylarını büyütmek ve üstünlük kurmak istiyorlar ise hizmet inovasyon performanslarını artırmalıdır (Elçi, 2006). Bu nedenle örgütler bireylerin bu yeteneğini geliştirmeli yani hizmet inovasyon yeteneklerini artırmalı, geliştirmelidirler (Demirel vd., 2016: 307-330). Hizmet inovasyon performansının yüksek olması işletmenin de performansını belirlemiş olmaktadır. Örgütün hizmet inovasyon davranışları sonucunda hizmet inovasyon performansı da oluşmaktadır (Dess ve Picken, 2000: 18-34).

Hizmet inovasyon davranışı ve kişiselleştirilmiş değeri inovasyonu arasındaki ilişki ise şu şekildedir. Kişiselleştirilmiş değeri inovasyonu, satın alma eylemini gerçekleştirecek olan tüketicilerin beklentilerine ve isteklerine yönelik inovatif düşünmek ve uygulamaya almaktır. Kişinin beklentisine yönelik hareket etmektir. Farklı özelliklere veya yapılar sahip tüketicilere yönelik oluşturulan inovasyonlara kişiselleştirilmiş değeri inovasyonu denmektedir (Anning Dorson, 2016: 536-554).

2.3.6. Hizmet İnovasyon Davranışının Boyutları

Hu vd. (2009) tarafından hizmet inovasyon davranışını ölçmek için ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar ise, hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme şeklindedir. Örgütlerdeki bireyler inovatif düşünerek hizmet inovasyon davranışında bulunabilir. Aynı zamanda mevcut olandan farklı bir yenilik yaparak da yeni hizmet geliştirme faaliyetinde bulunabilir. İnovatif düşünce uygulamaya geçene kadarki süreç hizmet inovasyon davranışdır. Yani hizmet inovasyon davranışı yeni inovatif fikir bulma ve uygulama dönemindeki süreçte örgütteki bireylerin tutumlarıdır (Bruce ve Scott, 1994: 581-582; Barcet, 2010: 51).

İşgören Hizmet Yenilik Davranışı

İşgören hizmet yenilik davranışı (employee service innovation behavior) kavramı, Bruce ve Scott tarafından 1994 yılında geliştirilmiştir. Bireylerin kişisel özellikleri, yöneticiler, örgüt düzeni, örgüt iklimi gibi durumlar hizmet inovasyon davranışını etkilemektedir. Yöneticiler ve bireylerin arasındaki iletişim, bireylerin inovasyon davranışlarını etkilemektedir. Diğer yandan bireylerin birbirleriyle uyumu, birliktelikleri de inovasyon davranışının gelişmesinde etkilidir. Örgütteki bireylerin yetkinliklerini kullanarak harekete geçmesi, oluşan problemlere kendileri çözümler sunabilmesi ve uygulayabilmesi hizmet inovasyon davranışıdır. Bunun için bireylere yetkinlik verilmeli aynı zamanda yeterli kaynakların da sunulması gerekmektedir. Sunulan maddi ve manevi imkan ve desteklerle bireylerde hizmet yenilik davranışı oluşmaktadır (Bruce ve Scott, 1994: 580-607).

Örgüt iklimi, yönetici, birey ilişkisi ve iletişimi, kişisel özellikler vb. durumlar hizmet inovasyon davranışını oluşmasını desteklemektedir (Reynoso, 2012: 696-715). Aynı şekilde mevcut olan hizmetin iyileştirilmesinde inovatif düşünebilme özelliği de etkilidir (Oke, 2007: 564-587).

Hizmet yenilik davranışı örgütteki bireylerin hizmet ile ilgili bütün tutum ve davranışlarıdır. İşgören hizmet yenilik davranışı soyut olan hizmeti somuta dönüştürür ve tüketiciler tarafından ölçülebilir hale gelmektedir (Bakkal, 2018: 45). İşgörenlerin hizmet yenilik davranışında, mevcut hizmetle ilgili inovatif düşünceler geliştirmeli, tüketicilerin de fikir ve önerilerini alarak iyileştirme ve geliştirme için inovatif düşüncelerin oluşturulması sağlanmalıdır. Bazen bu durum empati kurularak sağlanmaktadır. Örgütteki bireylerin tüketicilerin yerine kendini koyarak düşünmesi ve inovatif düşünmeye çalışması, hizmet yenilik davranışını oluşturmaktadır. İnovatif düşüncelerin oluşması sonrasında uygulamaya geçebilmek için kaynakların yeterli olması, yöneticilerin bu fikri desteklemesi ve iletişimlerinin de kuvvetli olması gerekmektedir. Bu sayede işgören hizmet yenilik davranışı oluşmuş olacaktır (Özsungur, 2019).

Kısaca hizmet yenilik davranışı boyutu, yöneticilerin örgütteki bireyleri desteklemesi, onları yeniliklere ve inovatif düşünmeye teşvik etmesi, ödüllendirmesi, kaynakları tam anlamıyla sunması yöneticilerle birey arasında etkileşim ve iletişimin güçlü olması, grup çalışması halinde takım oluşturulması sonucunda işgörenlerin mevcut şartları geliştirmek ve iyileştirmek için daha farklı ve inovatif düşünerek bu düşüncelerini

uygulamaya almasıdır (Scott ve Bruce, 1994: 582- 588).

Yeni Hizmet Geliştirme

Yeni hizmet geliştirme (new service development) kavramı, Garrett vd. (2004) tarafından geliştirilmiştir (Garrett vd., 2004: 284-301). Bu boyutun amacında hizmet inovasyon davranışının oluşması için yeni inovatif bir düşünce olmalı ve uygulanmalı bu doğrultuda tüketici tatmini sağlanmalıdır (Bruce ve Scott, 1994: 582-588). Mevcut bir düşüncenin geliştirilerek bir buluş yapılması veya inovatif düşünerek yeni bir hizmet bulunması yeni hizmet geliştirme olarak ifade edilmektedir. Zaten inovatif düşünme sonucunda yeni bir hizmet ortaya çıkacaktır. Yeni bir hizmet benzersiz bir hizmet demektir (Özsungur, 2019: 48). Kısaca örgütün, işletmenin amaçlarına ulaşması için ürün, hizmet veya sektördeki herhangi bir şeyin yeni fikirlerle buluşturulması veya oluşturulması, aynı zamanda bu süreçteki her bir aşaması yeni hizmet geliştirme davranışı olarak adlandırılmaktadır (Yoo vd., 2017: 335). Yeni hizmet geliştirme, kurum, kuruluş ve işletmeler için önemlidir çünkü diğer rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Hussain vd., 2016: 36). Aynı zamanda işletmenin tanınırlık ve prestijini artırma ve tüketicilerle ilişkileri de geliştirmektedir. Bu nedenle yeni hizmet geliştirme boyutu önemlidir (Matear vd., 2004: 288).

Son olarak ise hizmet inovasyon davranışının oluşması için ilk olarak yeni bir düşünce ortaya çıkmalı, ardından bu düşünce ve fikirler gerçeğe uygun ve uygulanabilir olmalı, tüketicilerin istek, talep ve ihtiyaçlarına hitap etmeli aynı zamanda fayda sağlamalı veya oluşan bir problemi ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır (Bruce ve Scott, 1994: 582- 588).

2.4. Dönüşümcü Liderlik Tarzı, İşe Angaje Olma ve Hizmet İnovasyon Davranışı Arasındaki İlişki

Yöneticilerin davranış biçimleri çalışanların hizmet inovasyon davranışı göstermesi açısından önem teşkil etmektedir (Erer, 2020: 9). Lider, işgörenlerinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmalarına yardımcı olduğunda, onların gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat ettiğinde ve onların gelişimini desteklediğinde, işgörenler böyle bir liderlik tarzıyla özdeşleşmek istemektedir (Bass, 1999: 11). Böyle bir liderlik tarzı çalışanların hizmet inovasyon davranışının oluşmasını etkilemektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların inovasyon davranışı göstermeleri için teşvik eden, çalışanların işe bağlılığını ve güvenini arttıran, onlara farklı çalışmalar yapmaları için imkan sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu da nihayetinde örgütün büyümesi ve sürdürülebilirliği üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Böylelikle belirli becerilere ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yöneticileri seçmek bir örgüt stratejisi haline gelmektedir (Ariyani ve Hidayati, 2018: 282).

Lider arzu edilen bir geleceği tasarladığında, ona nasıl ulaşılacağını dile getirdiğinde, izlenebilecek bir yol oluşturduğunda, yüksek performans standartları belirlediğinde, bunun için kararlı olduğunda ve kendine güven duyduğunda çalışanlarda işe angaje olma ortaya çıkmaktadır. İşe angaje olma, çoğunlukla çalışanlar açısından bir motivasyon türü olarak söz edilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda, işe angaje olma çalışanların üretken davranışlarını ortaya çıkaran olumlu örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmiştir. Böylece çalışanların işe karşı yaratıcı çalışmalar gerçekleştirmesine olumlu etkisi bulunan ve örgütün çıktılarını önemli ölçüde etkileyen bir davranış olduğu tespit edilmiştir (De Spiegelaere vd., 2014: 321). Çalışanların işe angaje olma durumu, hizmet inovasyon davranışında bulunmasını etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırma yöntemine yer verilmiştir. Bu bölümde yapılan araştırmanın evren ve örneklemine, araştırma modeline, araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlere, veri toplama araçları ve değişkenlere son olarak ise çalışmada uygulanan istatistiksel yöntemlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada gerekli olan verilerin elde edilmesi için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu üzerinde gerekli incelemeler ve düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın amacı ve belirlenen hedef doğrultusunda model oluşturulmuştur. Araştırmanın; örnekleme, modeli, hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenleri ile çalışmada kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.1.1. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları

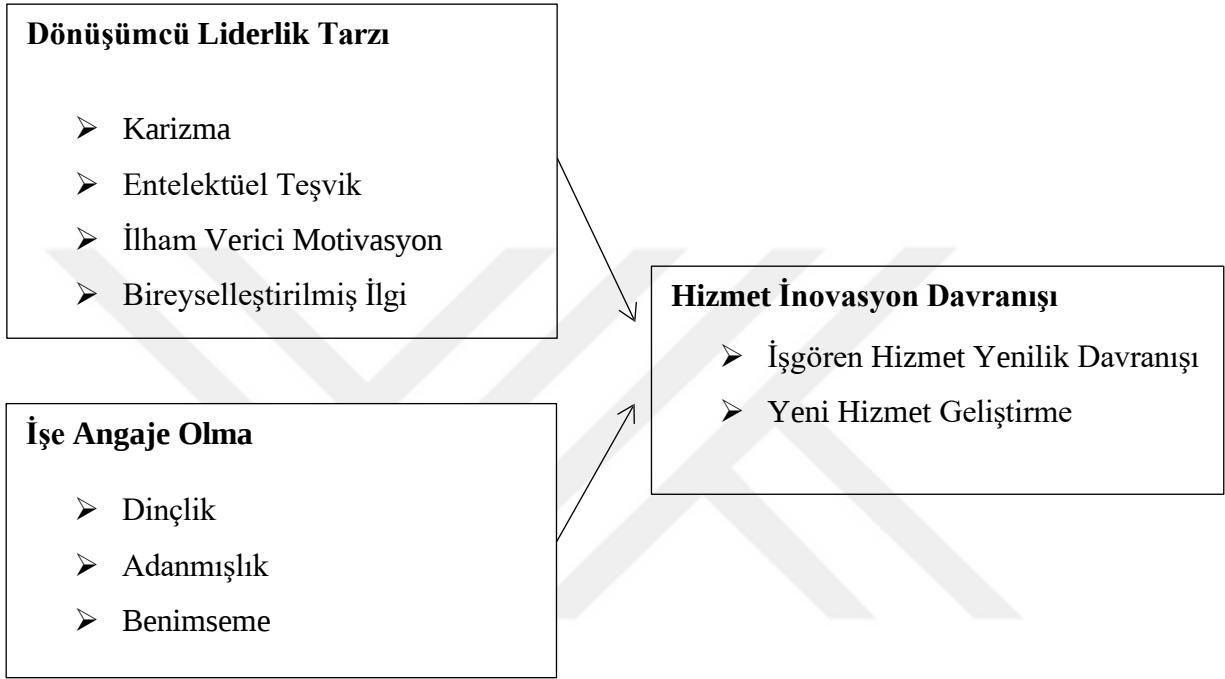
Yapılan çalışma uygulama ve konu açısından sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmalar zaman, maliyet ve imkandan kaynaklanmaktadır. Araştırmanın konu bakımından kapsamı; dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın hizmet inovasyon davranışına etkisi oluşturmaktadır. Uygulama açısından ise çalışma İstanbul ilinde banka sektöründe çalışan bireyler olarak sınırlandırılmıştır.

3.1.2. Araştırma Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini İstanbul'da görev yapan bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Evrenin tamamına zaman kısıtı ve maddi kısıtlardan dolayı ulaşmak mümkün olmadığı için bankacılık sektöründe çalışan 400 kişi araştırma örnekleme olarak seçilmiştir. Bu bireyler kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, kullanım açısından yaygın ve en uygun deneklerin kolayca bulunabileceği varsayımına dayanır. Bu doğrultuda çevrimiçi anket formu yöntemiyle toplam 400 kişiden yanıtlar toplanmış ve araştırma analizleri yapılmıştır.

3.1.3. Araştırma Modeli

Çalışmada araştırmanın amacına yönelik model oluşturulmuştur. Bu bağlamda bağımsız değişkenler olarak dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olma ile bağımlı değişken olan hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişki analiz edilmek istenmiştir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

3.1.4. Araştırma Hipotezleri

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönü hakkında bilgi araştırma modelinde verilmiştir. Bu noktada değişkenler arası bağlantının ele alınması için oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Dönüşümcü liderlik tarzı, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik tarzının karizma boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik tarzının entelektüel teşvik boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{1c}: Dönüşümcü liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir

H_{1d}: Dönüşümcü liderlik tarzının bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Dönüşümcü liderlik tarzı, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2a}: Dönüşümcü liderlik tarzının karizma boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2b}: Dönüşümcü liderlik tarzının entelektüel teşvik boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2c}: Dönüşümcü liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{2d}: Dönüşümcü liderlik tarzının bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: İşe angaje olma, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{3a}: İşe angaje olmanın dinçlik boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{3b}: İşe angaje olmanın adanmışlık boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{3c}: İşe angaje olmanın benimseme boyutu, hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: İşe angaje olma, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{4a}: İşe angaje olmanın dinçlik boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{4b}: İşe angaje olmanın adanmışlık boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H_{4c}: İşe angaje olmanın benimseme boyutu, hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.

H₅: Katılımcıların cinsiyetlerine göre hizmet inovasyon davranışı arasında anlamlı fark yoktur.

H₆: Katılımcıların medeni durumuna göre hizmet inovasyon davranışı arasında anlamlı fark yoktur.

H₇: Katılımcıların yaşlarına göre hizmet inovasyon davranışı arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_{7a}: Yaş farkı ve hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu arasında anlamlı fark yoktur.

H_{7b}: Yaş farkı ve hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında anlamlı fark yoktur.

H₈: Katılımcıların eğitim düzeylerine göre hizmet inovasyon davranışı arasında anlamlı fark yoktur.

H_{8a}: Eğitim düzeyi ve hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu arasında anlamlı fark yoktur.

H_{8b}: Eğitim düzeyi ve hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında anlamlı fark yoktur.

H₉: Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre hizmet inovasyon davranışı arasında anlamlı fark vardır.

H_{9a}: Sektörde çalışma süresi ve hizmet inovasyon davranışının yeni hizmet geliştirme boyutu arasında anlamlı fark vardır.

H_{9b}: Sektörde çalışma süresi ve hizmet inovasyon davranışının işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında anlamlı fark vardır.

3.1.5. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formunda üç farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın analiz edilmesi için toplanan anket formu, dönüşümcü liderlik tarzı, işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı olmak üzere üç farklı ölçekten oluşmaktadır. Kullanılan ölçekler ise; dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği için, Avolio ve Bass (1990) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nin (MLQ 5-X) dönüşümcü liderlik boyutu ile ilgili 20 madde ve 4 boyutlu (karizma, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik) Akdoğan (2002) çevrilen ölçek kullanılacaktır. İşe angaje olma ölçeği olarak, Schaufeli (2001) tarafından geliştirilen Köse (2015) tarafından çevrilen 17 madde ve 3 boyutlu (dinçlik, adanmışlık, benimseme) ölçek kullanılacaktır. Hizmet inovasyon davranışı ölçeği olarak, Hu, Horng ve Sun (2009) tarafından geliştirilen, Ekingen vd. (2018) tarafından yapılan araştırmalarda kullanılan Hizmet İnovasyon Performans Ölçeğinin bir alt boyutu olan 14 ifade ve 2 boyutlu (işgören hizmet yenilik davranışı, yeni hizmet geliştirme) ölçek kullanılacaktır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtı için Likert tipi metrik (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ifadeler kullanılmıştır.

Tablo 1

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayıları
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Karizma	7
	İlham Verici Motivasyon	5
	Bireyselleştirilmiş İlgi	4
	Entelektüel Teşvik	4
İşe Angaje Olma	Dinçlik	7
	Adanmışlık	4
	Benimseme	6
Hizmet İnovasyon Davranışı	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	6
	Yeni Hizmet Geliştirme	8

Tablo 1’de araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ve ifade sayılarına ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Anket formunda yer alan 1-20 arasındaki ifadeler dönüşümcü liderliğin, 21-37 arasındaki ifadeler işe angaje olmanın, 38-51 arasındaki ifadeler ise hizmet inovasyon davranışı ölçeğine aittir.

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin karizma boyutuna ilişkin ifadeler SPSS programına: DLT_1, DLT_2, DLT_3, DLT_4, DLT_6, DLT_7, DLT_8 şeklinde; dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutuna ait ifadeler: DLT_10, DLT_11, DLT_13, DLT_18, DLT_19 şeklinde; dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna ait ifadeler: DLT_5, DLT_16, DLT_17, DLT_20 şeklinde; dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin entelektüel teşvik boyutuna ait ifadeler: DLT_9, DLT_12, DLT_14, DLT_15 şeklinde kodlanmıştır. İşe angaje olma ölçeğinin dinçlik boyutuna ilişkin ifadeler: İAO_1, İAO_3, İAO_4, İAO_8, İAO_12, İAO_15, İAO_17 şeklinde; işe angaje olma ölçeğinin adanmışlık boyutuna ait ifadeler: İAO_2, İAO_5, İAO_7, İAO_10 şeklinde; işe angaje olma ölçeğinin benimseme boyutuna ilişkin ifadeler: İAO_6, İAO_9, İAO_11, İAO_13, İAO_14, İAO_16 şeklinde kodlanmıştır. Hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutuna ait ifadeler: HİD_1, HİD_2, HİD_3, HİD_4, HİD_5, HİD_6 şeklinde; hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutuna ait ifadeler: HİD_7, HİD_8, HİD_9, HİD_10,

HİD_11, HİD_12, HİD_13, HİD_14 şeklinde kodlanmıştır.

Anket formunda kullanılan bu üç ölçek dışında, katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla 5 soru kullanılmıştır. Bu sorular: cinsiyetiniz, medeni durumunuz, yaşıınız, eğitim durumunuz ve sektörde çalışma süreniz şeklindedir.

3.1.6. Uygulanan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi için IBM SPSS Statics 23 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik tarzı, işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı ölçeklerinin iç tutarlılık katsayılarına bakılarak güvenilirlikleri test edilmiştir. Çalışmanın devamında keşfedici faktör analizi yapılarak ölçeklerin geçerliliği kontrol edilmiştir. Araştırma modeli kapsamında oluşturulan değişkenler arasında ilişkinin olup olmadığını test etmek amacıyla da korelasyon analizi yapılmış olup model kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için de regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak demografik değişkenler ve araştırmada yer alan bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için T testi ve Anova testi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Bu kısımda katılımcıların; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve sektörde çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Bunlar aşağıda, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 2

Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılım tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	178	44,5	44,5
Erkek	222	55,5	100
Toplam	400	100	

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarına ilişkin frekans dağılım Tablo 2’de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında toplam 400 katılımcının; %44,5 ‘i (178 kişi) kadın, %55,5’i (222 kişi) erkektir.

Tablo 3

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	175	43,8	43,8
Bekar	225	56,3	100
Toplam	400	100	

Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu Tablo 3’de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında toplam 400 katılımcının; %43,8’inin (175 kişi) evli, %56,3’ünün (225 kişi) bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Katılımcıların yaş durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-22	6	1,5	1,5
23-27	97	24,3	25,8
28-32	129	32,3	58
33-37	103	25,8	83,8
38-42	45	11,3	95
43 ve üzeri	20	5	100
Toplam	400	100	

Katılımcıların yaş durumlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 4'te gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, toplam 400 katılımcının; %1,5'i (6 kişi) 18-22 yaş aralığında, %24,3'ü (97 kişi) 23-27 yaş aralığında, %32,3'ü (129 kişi) 28-32 yaş aralığında, %25,8'i (103 kişi) 33-37 yaş aralığında, %11,3'ü (45 kişi) 38-42 yaş aralığında, %5'i (20 kişi) 43 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 5

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılım tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lisans	318	79,5	79,5
Lisansüstü	82	20,5	100
Toplam	400	100	

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, toplam 400 katılımcının; %79,5'i (318 kişi) lisans, %20,5'i (82 kişi) lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir.

Tablo 6

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılım tablosu

Sektörde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıl ve altı	22	5,5	5,5
1-3 yıl	92	23	28,5
3-6 yıl	109	27,3	55,8
6-10 yıl	109	27,3	83
10 yıl ve üzeri	68	17	100
Toplam	400	100	

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, katılımcıların %5,5’inin (22 kişi) 1 yıl ve altı, %23’ünün (92 kişi) 1-3 yıl, %27,3’ünün (109 kişi) 3-6 yıl, %27,3’ünün (109 kişi) 6-10 yıl, %17’sinin (68 kişi) 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Dönüşümcü liderlik tarzı, işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı değişkenlerine ilişkin verilere ölçeklerin yapı ve geçerliliklerini sağlamak için, faktör analizi ve verimaks döndürme yöntemi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi üzerinde yapılan Kaiser-Meier-Olkin (KMO) testleri ve genel iç tutarlılık (Cronbach’s Alpha) değerleri aşağıda Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Ölçeklere ilişkin KMO, Barlett ve güvenilirlik testleri

Ölçek	KMO Değeri	Barlett Değeri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach’s Alfa)
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	,978	6840,624	,000	,974
İşe Angaje Olma	,973	6585,008	,000	,976
Hizmet İnovasyon Davranışı	,934	6082,223	,000	,961

Tablo 7'ye bakıldığında, Kaiser Meier Olkin (KMO) değerleri sonuçlarının 0,50 üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonuçlarına göre ise, 000 değeri verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı ölçeklerine ait verilerin faktör analizi uygulanması ve verimaks döndürmesi sonucunda faktör yükleri 0.50'nin altında kalan ölçek maddeleri analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör yapıları, faktör yükleri, açıklanan varyanslar, hesaplanan genel iç tutarlılık katsayıları ve ölçeklerdeki değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı Ölçeği

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçek maddelerine faktör analizi ve verimaks döndürmesi yapılarak 4 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %82,551'ini açıklamaktadır. Karizma boyutunun açıklandığı varyans oranı %24,438, ilham verici motivasyon boyutunun açıkladığı varyans oranı %18,510, bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun açıkladığı varyans oranı %22,648, entelektüel teşvik boyutunun açıkladığı varyans oranı %16,955'tir. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	Karizma	İlham Verici Motivasyon	Bireyselleştirilmiş İlgi	Entelektüel Teşvik
DLT_3	,809			
DLT_4	,818			
DLT_6	,854			
DLT_7	,831			
DLT_8	,764			
DLT_10		,778		
DLT_11		,805		
DLT_13		,766		
DLT_18		,851		

Tablo 8'in devamı

DLT_19		,843		
DLT_5			,936	
DLT_16			,844	
DLT_17			,817	
DLT_20			,815	
DLT_12				,807
DLT_15				,846
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,937	,940	,912	,837
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,974			
Açıklanan Varyanslar	24,438	18,510	22,648	16,955
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Verimaks Döndürme				

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü %0,50'nin altında kalan toplam 4 madde ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Çıkartılan maddelerin kodları şu şekildedir: DLT_1, DLT_2, DLT_9, DLT_14. Yapılan faktör analizi sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinde değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalamaları	Standart Sapma	Faktör Ortalamaları
Karizma	DLT_3	3,5975	,86450	3,6065
	DLT_4	3,7375	,76161	
	DLT_6	3,8175	,73522	
	DLT_7	3,7275	,82154	
	DLT_8	3,1525	,88385	

Tablo 9'un devamı

İlham Verici Motivasyon	DLT_10	3,4975	,95775	3,741
	DLT_11	3,5225	,86970	
	DLT_13	3,3675	,89412	
	DLT_18	3,4500	,85666	
	DLT_19	3,5175	,84349	
Bireyselleştirilmiş İlgi	DLT_5	3,1375	,82480	3,25625
	DLT_16	3,4100	,85365	
	DLT_17	3,2250	,96784	
	DLT_20	3,2525	,88073	
Entelektüel Teşvik	DLT_12	3,4450	,77684	3,46375
	DLT_15	3,4825	,79453	

4.2.2. İşe Angaje Olma Ölçeği

İşe angaje olma ölçek maddelerine ilişkin veriler faktör analizi ve verimaks döndürülmesi yapılarak 3 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %81,250'sini açıklamaktadır. Dinçlik boyutunun açıkladığı varyans oranı %26,583, adanmışlık boyutunun açıkladığı varyans oranı %25,484, benimseme boyutunun açıkladığı varyans oranı %29,183'tür. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

İşe angaje olma ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	Dinçlik	Adanmışlık	Benimseme
İAO_1	,812		
İAO_3	,773		
İAO_4	,839		
İAO_8	,827		
İAO_12	,835		
İAO_15	,831		
İAO_17	,826		
İAO_2		,721	
İAO_5		,838	
İAO_7		,805	
İAO_10		,770	
İAO_9			,816

Tablo 10'un devamı

İAO_11			,848
İAO_14			,836
İAO_16			,811
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,935	,909	,927
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,976		
Açıklanan Varyanslar	26,583	25,484	29,183
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Verimaks Döndürme			

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü %0,50'nin altında kalan toplam 2 madde ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Çıkartılan maddelerin kodları şu şekildedir: İAO_6, İAO_13. Yapılan faktör analizi sonucunda, işe angaje olma ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. İşe angaje olma ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11

İşe angaje olma ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalamaları	Standart Sapma	Faktör Ortalamaları
Dinçlik	İAO_1	3,2825	,90816	3,34714
	İAO_3	3,6825	,80206	
	İAO_4	3,4950	,85546	
	İAO_8	2,8875	,98349	
	İAO_12	3,2800	,84462	
	İAO_15	3,5700	,79478	
	İAO_17	3,2325	,83678	
Adanmışlık	İAO_2	3,6400	,81674	3,388125
	İAO_5	3,2250	,97043	

	İAO_7	3,0725	,93511	
	İAO_10	3,6150	,78951	
Benimseme	İAO_9	3,3050	,93228	3,289375
	İAO_11	3,4825	,83752	
	İAO_14	3,3950	,88086	
	İAO_16	2,9750	,88109	

4.2.3. Hizmet İnovasyon Davranışı Ölçeği

Hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin maddelerine faktör analizi ve verimaks döndürmesi yapılarak 2 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %76,495'ini açıklamaktadır. İşgören hizmet yenilik davranışı boyutunun açıklandığı varyans oranı %37,614, yeni hizmet geliştirme boyutunun açıklandığı varyans oranı %38,881'dir. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12

Hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	Yeni Hizmet Geliştirme
HİD_1	,803	
HİD_2	,675	
HİD_3	,817	
HİD_4	,827	
HİD_5	,834	
HİD_6	,803	
HİD_7		,754
HİD_8		,761
HİD_9		,721
HİD_10		,746
HİD_11		,706
HİD_12		,701
HİD_13		,762
HİD_14		,798

Tablo 12'nin devamı

İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,948	,948
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,961	
Açıklanan Varyanslar	37,614	38,881
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Verimaks Döndürme		

Yapılan faktör analizi sonucunda, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Hizmet inovasyon davranışı ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13

Hizmet inovasyon davranışı ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalamaları	Standart Sapma	Faktör Ortalamaları
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	HİD_1	3,4500	,78997	3,4825
	HİD_2	3,9100	,74045	
	HİD_3	3,2475	,86203	
	HİD_4	3,2775	,88172	
	HİD_5	3,3300	,87922	
	HİD_6	3,6800	,85991	
Yeni Hizmet Geliştirme	HİD_7	3,5325	,84304	3,4796
	HİD_8	3,4500	,85106	
	HİD_9	3,4900	,86705	
	HİD_10	3,5950	,92905	
	HİD_11	3,5400	,79371	
	HİD_12	3,4225	,87802	
	HİD_13	3,4125	,87134	
	HİD_14	3,3950	,85780	

4.3. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkiler dahilinde; bağımsız değişkenler olan dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın, bağımlı değişken olan hizmet inovasyon davranışını etkileme düzeyini açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi; değişkenlerin karşılıklı değişmelerini, aralarında bir ilişki olup olmadığını, eğer varsa bu ilişkinin şiddeti ve yönünü ölçmek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 259). Analiz sonucunda korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değişim göstermekte ve katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişki olduğunu; katsayının -1 olması ise değişkenler arasında ters yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu göstermektedir (Coşkun vd., 2019: 259-260). Korelasyon katsayısının, 0,70 ile 1,00 arasında olması değişkenler arasında güçlü düzeyde bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının 0,70 ile 0,30 arasında olması değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının 0,30 ile 0,00 arasında olması ise değişkenler arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2003: 32).

Tablo 14

Araştırmada kullanılan değişkenlerin alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi

		Kariz.	İlham V.M.	Birey. İ.	Entelek. T.	Dinç.	Adan.	Benim.	İşgören H. Y.	Yeni H. G.
Karizma	Pearson cor.	1								
	Sig (2- tailed)									
İlham Verici Motivasyon	Pearson cor.	,873**	1							
	Sig (2- tailed)	,000								
Bireyselleştirilmiş İlgi	Pearson cor.	,859**	,909**	1						
	Sig (2- tailed)	,000	,000							

Tablo 14'ün devamı

Entelektüel Teşvik	Pearson cor.	,791**	,832**	,808**	1					
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000						
Dinçlik	Pearson cor.	,740**	,765**	,732**	,665**	1				
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000					
Adanmışlık	Pearson cor.	,707**	,740**	,721**	,645**	,931**	1			
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000				
Benimseme	Pearson cor.	,701**	,743**	,713**	,660**	,944**	,920**	1		
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
İşgören Hizmet Yenilik	Pearson cor.	,703**	,753**	,727**	,675**	,761**	,747**	,755**	1	
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Yeni Hizmet Geliştirme	Pearson cor.	,698**	,742**	,705**	,660**	,825**	,829**	,831**	,736**	1
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Korelasyon **0,01 düzeyinde, *0,05 düzeyinde anlamlıdır.										

Araştırma kapsamında Tablo 14'de dönüşümcü liderlik (karizma, ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik), işe angaje olma (dinçlik, adanmışlık, benimseme) ve hizmet inovasyon davranışı (işgören hizmet yenilik davranışı, yeni hizmet geliştirme) boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin karizma boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, karizma boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=703$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=698$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, ilham verici

motivasyon boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=753$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=742$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=727$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=705$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin entelektüel teşvik boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, entelektüel teşvik boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=675$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=660$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, işe angaje olma ölçeğinin dinçlik boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, dinçlik boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=761$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=825$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, işe angaje olma ölçeğinin adanmışlık boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, adanmışlık boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=747$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=829$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, işe angaje olma ölçeğinin benimseme boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, benimseme boyutu ile; işgören hizmet yenilik davranışı boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=755$, $p<0,01$), yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=831$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon analizinde, bağımsız değişkenden meydana gelen değişim de açıklanmaktadır (Coşkun vd., 2019:271).

Tablo 15

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Karizma	,118	,72827	,116	,106
İlham Verici Motivasyon	,384	,79658	,410	,000
Bireyselleştirilmiş İlgi	,162	,78597	,170	,041
Entelektüel Teşvik	,108	,72845	,105	,085
Bağımlı Değişken: İşgören Hizmet Yenilik Davranışı				
F: 139,299 Model Anlamlılık: ,000 R ² : ,585 Düzeltilmiş R ² : ,581				

Tablo 15’de regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R² değeri sonucuna göre işgören hizmet yenilik davranışı boyutunda meydana gelen değişikliğin %58,1’ini dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği tarafından açıklamaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli (F=139,299, p<0,01) anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin karizma boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,116; p>0,05) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,410; p<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,170; p<0,05) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin entelektüel teşvik boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,105; p>0,05) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu durumda H_{1c} ve H_{1d} hipotezleri desteklenmiş olup H_{1a} ve H_{1b} hipotezleri desteklenmemiştir. Sonuç olarak H₁ hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 16

Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Karizma	,165	,72827	,162	,027
İlham Verici Motivasyon	,414	,79658	,446	,000
Bireyselleştirilmiş İlgi	,082	,78597	,088	,304
Entelektüel Teşvik	,092	,72845	,090	,148
Bağımlı Değişken: Yeni Hizmet Geliştirme				
F: 128,632 Model Anlamlılık: ,000 R ² : ,566 Düzeltilmiş R ² : ,561				

Tablo 16’da regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R² değeri sonucuna göre yeni hizmet geliştirme boyutunda meydana gelen değişikliğin %56,1’i dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli (F=128,632, p<0,01) anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin karizma boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu (β =,162, p<0,05) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu (β =,446, p<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu (β =,088, p>0,05) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin entelektüel teşvik boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu (β =,090, p>0,05) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Bu durumda H_{2a} ve H_{2c} hipotezleri desteklenmiş olup H_{2b} ve H_{2d} hipotezleri desteklenmemiştir. Sonuç olarak H₂ hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

Tablo 17

İşe angaje olma ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Dinçlik	,333	,73187	,327	,003
Adanmışlık	,199	,78109	,208	,026
Benimseme	,237	,80072	,255	,014
Bağımlı Değişken: İşgören Hizmet Yenilik Davranışı				
F: 195,547 Model Anlamlılık: ,000 R ² : ,597 Düzeltilmiş R ² : ,594				

Tablo 17’de regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R² değeri sonucuna göre işgören hizmet yenilik davranışı boyutunda meydana gelen değişikliğin %59,4’ü işe angaje olma ölçeği tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli (F=195,547, p<0,01) anlamlıdır. İşe angaje olma ölçeğinin dinçlik boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,327, p<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşe angaje olma ölçeğinin adanmışlık boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,208, p<0,05) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşe angaje olma ölçeğinin benimseme boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu (β =,255 p<0,05) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak H₃, H_{3a}, H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 18

İşe angaje olma ölçeği boyutlarının hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	B	Anlamlılık
Dinçlik	,170	,73187	,168	,068
Adanmışlık	,333	,78109	,352	,000
Benimseme	,321	,80072	,348	,000
Bağımlı Değişken: Yeni Hizmet Geliştirme				
F: 339,431 Model Anlamlılık: ,000 R ² : ,720 Düzeltilmiş R ² : ,718				

Tablo 18’de regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R^2 değeri sonucuna göre yeni hizmet geliştirme boyutunda meydana gelen değişikliğin %71,8’i işe angaje olma ölçeği tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli ($F=339,431$, $p<0,01$) anlamlıdır. İşe angaje olma ölçeğinin dinçlik boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu ($\beta=,168$, $p>0,05$) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. İşe angaje olma ölçeğinin adanmışlık boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu ($\beta=,352$, $p<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşe angaje olma ölçeğinin benimseme boyutu, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunu ($\beta=,348$, $p<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri desteklenmiş olup H_{4a} hipotezi desteklenmemiştir. Sonuç olarak H_4 hipotezi kısmi olarak desteklenmiştir.

4.3.3. T Testi ve Anova Testine İlişkin Bulgular

T testi ve Anova testi, araştırmalarda sıklıkla kullanılan tekniklerdendir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için T testi, çoklu gruplar için kullanılan Anova testi varyans analizinin başlıca tekniklerini oluşturmaktadır (Köse ve Öztemur, 2014: 404). Bu doğrultuda hizmet inovasyon davranışı ile demografik özellikler arasında yapılan T ve Anova testleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 19

Katılımcıların cinsiyetlerine göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunda meydana gelen fark

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık
Yeni Hizmet Geliştirme	Kadın	178	3,4698	,76287	,477
	Erkek	222	3,4876	,72096	
P<,005 Anlamlıdır					

Tablo 19’da cinsiyetine göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yeni hizmet geliştirme boyutunda meydana gelen fark incelenmesi sonucunda; cinsiyet ve yeni hizmet geliştirme arasında anlamlı farklılık yoktur. Sonuç olarak H_5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 20

Katılımcıların medeni durumuna göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunda meydana gelen fark

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlılık
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	Evli	175	3,4379	,78782	,094
	Bekar	225	3,5122	,69876	
P<,005 Anlamlıdır					

Tablo 20’de medeni duruma göre hizmet inovasyon ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutunda meydana gelen fark incelenmesi sonucunda; medeni durum ve işgören hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı farklılık yoktur. Sonuç olarak H₆ hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 21

Katılımcıların yaş gruplarına göre hizmet inovasyon davranışına ilişkin anova testi sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yeni Hizmet Geliştirme	Gruplar arası	,429	5	,086	,155	,978
	Gruplar içi	217,484	394	,552		
	Toplam	217,913	399			
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	Gruplar arası	,678	5	,136	,242	,944
	Gruplar içi	221,088	394	,561		
	Toplam	221,766	399			
P<,005 Anlamlıdır						

Tablo 21’de katılımcıların yaş gruplarına göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları üzerinde farklılıklarını açıklayan anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Katılımcıların yaş grupları ile işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur. Sonuç olarak H₇, H_{7a} ve H_{7b} hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 22

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre hizmet inovasyon davranışına ilişkin anova testi sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yeni Hizmet Geliştirme	Gruplar arası	,064	1	,064	,117	,733
	Gruplar içi	217,849	398	,547		
	Toplam	217,913	399			
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	Gruplar arası	1,007	1	1,007	1,815	,179
	Gruplar içi	220,760	398	,555		
	Toplam	221,766	399			
P<,005 Anlamlıdır						

Tablo 22’de katılımcıların eğitim düzeylerine göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları üzerinde farklılıklarını açıklayan anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur. Sonuç olarak H₈, H_{8a} ve H_{8b} hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 23

Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre hizmet inovasyon davranışına ilişkin anova testi sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yeni Hizmet Geliştirme	Gruplar arası	2,455	4	,614	1,125	,344
	Gruplar içi	215,458	395	,545		
	Toplam	217,913	399			
İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	Gruplar arası	3,097	4	,774	1,399	,234
	Gruplar içi	218,670	395	,554		
	Toplam	221,766	399			
P<.005 Anlamlıdır						

Tablo 23’de katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları üzerinde farklılıklarını açıklayan anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Katılımcıların

sektörde çalışma süreleri ile işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında anlamlı farklılık yoktur. Sonuç olarak H₉, H_{9a} ve H_{9b} hipotezleri desteklenmemiştir.

4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme ve Desteklenmeme Durumları

Yapılan analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinin desteklenme ve desteklenmeme durumları Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24

Araştırma hipotezlerinin desteklenme ve desteklenmeme durumları

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık	Sonuç
H ₁	Dönüşümcü Liderlik Tarzı	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,000	Kısmen Desteklendi
H _{1a}	Karizma	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,106	Desteklenmedi
H _{1b}	Entelektüel Teşvik	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,085	Desteklenmedi
H _{1c}	İlham Verici Motivasyon	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,000	Desteklendi
H _{1d}	Bireyselleştirilmiş İlgi	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,041	Desteklendi
H ₂	Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Yeni Hizmet Geliştirme	,000	Kısmen Desteklendi
H _{2a}	Karizma	Yeni Hizmet Geliştirme	,027	Desteklendi
H _{2b}	Entelektüel Teşvik	Yeni Hizmet Geliştirme	,148	Desteklenmedi
H _{2c}	İlham Verici Motivasyon	Yeni Hizmet Geliştirme	,000	Desteklendi
H _{2d}	Bireyselleştirilmiş İlgi	Yeni Hizmet Geliştirme	,304	Desteklenmedi
H ₃	İşe Angaje Olma	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,000	Desteklendi
H _{3a}	Dinçlik	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,003	Desteklendi
H _{3b}	Adanmışlık	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,026	Desteklendi
H _{3c}	Benimseme	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,014	Desteklendi
H ₄	İşe Angaje Olma	Yeni Hizmet Geliştirme	,000	Kısmen Desteklendi
H _{4a}	Dinçlik	Yeni Hizmet Geliştirme	,068	Desteklenmedi
H _{4b}	Adanmışlık	Yeni Hizmet Geliştirme	,000	Desteklendi
H _{4c}	Benimseme	Yeni Hizmet Geliştirme	,000	Desteklendi
Demografik Değişkenler		Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık	Sonuç

Tablo 24'ün devamı

H ₅	Cinsiyet	Yeni Hizmet Geliştirme	,477	Desteklendi
H ₆	Medeni Durum	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,094	Desteklendi
H ₇	Yaş Farkı	Hizmet İnovasyon Davranışı		Desteklendi
H _{7a}	Yaş Farkı	Yeni Hizmet Geliştirme	,978	Desteklendi
H _{7b}	Yaş Farkı	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,944	Desteklendi
H ₈	Eğitim Düzeyi	Hizmet İnovasyon Davranışı		Desteklendi
H _{8a}	Eğitim Düzeyi	Yeni Hizmet Geliştirme	,733	Desteklendi
H _{8b}	Eğitim Düzeyi	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,179	Desteklendi
H ₉	Sektörde Çalışma Süresi	Hizmet İnovasyon Davranışı		Desteklenmedi
H _{9a}	Sektörde Çalışma Süresi	Yeni Hizmet Geliştirme	,344	Desteklenmedi
H _{9b}	Sektörde Çalışma Süresi	İşgören Hizmet Yenilik Davranışı	,234	Desteklenmedi

Tablo 24'de yer alan araştırma hipotezlerinin sonuçlarına göre kurulan 29 hipotezin 18 tanesi desteklenmiş, 3 tanesi kısmi olarak desteklenmiş, 8 tanesi desteklenmemiştir. Desteklenen hipotezlerin yanı sıra desteklenmeyen hipotezlerin de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılla birlikte değişen rekabetçi pazar ortamında, örgütlerin yenilikleri takip etmesi ve yenilikçi yaklaşımları etkin bir şekilde kullanması önem göstermektedir. Hizmet sektörüne bağlı örgütlerde iyi işleyen bir organizasyon yapısının olması, çalışanların hizmet inovasyon davranışı göstermesi açısından önemli görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların inovasyon davranışı göstermeleri için teşvik eden, çalışanların işe bağlılığını ve güvenini arttıran, onlara farklı alanlarda çalışmalar yapması için imkan sağlayan bir liderlik tarzıdır. İşe angaje olma çalışanların üretken davranışlarını ortaya çıkaran, işe karşı yaratıcı çalışmalar gerçekleştirmesinde yer alan, iş ile ilgili olumlu, tatmin edici bir zihin durumu olarak ifade edilmektedir. Bu da nihayetinde örgütün büyümesi ve sürdürülebilirliği açısından olumlu bir etki yaratmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda bu tez çalışması için bir model geliştirilmiş ve İstanbul'da bulunan 400 tane bankacılık sektörü çalışanından veri toplanmıştır. Verilerin toplandığı anketlerin içeriğini; dönüşümcü liderlik tarzı ölçeği (20 soru), işe angaje olma ölçeği (17 soru), hizmet inovasyon davranışı ölçeği (14 soru) ve 5 adet demografik soru oluşturmaktadır. Anketlere ilk olarak güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde üç ölçeğinde iyi derece güvenilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi ile faktör yüklerinin uygulama için yeterli şekilde dağıldığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik tarzı ve hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkilerin varlığının incelendiği korelasyon analizi bulgularına göre dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin karizma boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutu ile, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü olarak, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin entelektüel teşvik boyutu ile hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme

boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde Ariyani ve Hidayati (2018), Wang vd. (2011) ve Kao vd. (2015) yaptığı çalışmalarda, dönüşümcü liderlik tarzı ve inovasyon davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Schuckert vd. (2018) dönüşümcü liderlik ve hizmet inovasyon davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

İşe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı arasındaki ilişkilerin varlığının incelendiği korelasyon analizi bulgularına göre işe angaje olma ölçeğinin dinçlik boyutu ile hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak, işe angaje olma ölçeğinin adanmışlık boyutu ile hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, işe angaje olma ölçeğinin benimseme boyutu ile hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı boyutu ile yeni hizmet geliştirme boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatürde Sari vd. (2021) işe angaje olma ve hizmet inovasyon davranışı arasında önemli ancak zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik tarzı ve işe angaje olmanın, bağımlı değişken olan hizmet inovasyon davranışını hangi düzeyde etkilediğini gözlemlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin karizma boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yalnızca yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği, işgören hizmet yenilik davranışını anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka yöneticilerinin; örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için uygun bir yol planlaması ve ona ulaşabilmek için izlenecek yolları oluşturması, astlarını yüksek ikna kabiliyeti ile etkisi altına almayı başarması sonucunda, çalışanların inovatif düşünerek yeni bir hizmet bulması veya mevcut bir hizmeti geliştirmesi hususunda pozitif yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin ilham verici motivasyon boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka yöneticilerinin, astlarını sürekli olarak yaratıcı düşünmeye yöneltmesi, onlara yön vermesi ve sürekli olarak dinamik tutması sonucunda, çalışanların işe karşı motive olmakla birlikte mevcut işlerine karşı yeni fikirler ortaya koymaları ve buna yönelik yeni hizmet geliştirme davranışında bulunmasında pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik

tarzı ölçeğinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yalnızca işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği, yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka yöneticilerinin, astlarının gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat ettiğinde ve onların gelişimini desteklediğinde, çalışanların işgören hizmet yenilik davranışı sergilemeleri hususunda pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzı ölçeğinin entelektüel teşvik boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve hizmet geliştirme boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka yöneticilerinin, astlarının yeteneklerini ödüllendirmesi veya inovasyoncu düşüncelerini desteklemesinin çalışanların hizmet inovasyon davranışı göstermesinde anlamlı etki sağlamadığı görülmektedir. Literatürde Choi vd. (2016) yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzının; öğrenme aktivitesini, bilgi paylaşımını ve mevcut sorunlara karşı alternatif çözümler geliştirmek için entelektüel olarak teşvik ederek çalışanların hizmet inovasyon davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Bhatt (2000), Parent vd. (2000) ve Mitchell ve Nicholas (2006) yaptığı çalışmalarda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların bilgi paylaşımına motive ettiğini ve böylece çalışanlar arasında bilgi paylaşımının hizmet inovasyon davranışı ile sonuçlandığını ortaya koymuştur.

Regresyon analizinin devamında, işe angaje olma ölçeğinin dinçlik boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin yalnızca işgören hizmet yenilik davranışı boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği, yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka çalışanlarının çalışırken yüksek düzeyde enerjik, zihinsel olarak dayanıklı, işe karşı çaba harcamaya istekli ve sorunlar karşısında sebat edebilme durumunun, sektördeki yenilikleri takip etmesi ve hizmet yenilik davranışı sergilemesi hususunda pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir. İşe angaje olma ölçeğinin adanmışlık boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka çalışanlarının işine karşı güçlü bir şekilde bağlı olma, işini gerçekleştirirken coşkulu ve gururlu olma ve işine karşı büyük bir önem duyma durumunun, iş ile ilgili yeni faydalı fikirler bulma, önerme ve uygulamaları hususunda pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir. Son olarak işe angaje olma ölçeğinin benimseme boyutunun, hizmet inovasyon davranışı ölçeğinin işgören hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme

boyutunu pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Oluşan bu durumda, banka çalışanlarının işine karşı son derece konsantre olması, çalışırken zamanın hızlı akıp geçtiğini düşünmesi, kendini işine kaptırması durumlarının hizmet inovasyon davranışı sergilemelerinde pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir. Literatürde Tekeli ve Özkoç'un (2021) yaptığı çalışmada, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde fayda sağlayacak inovasyon davranışının meydana gelmesinde bireysel faktörlerin etkisinin olduğu, böylelikle işe angaje olmanın çalışanların inovasyon davranışı sergilemelerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Can vd. (2024) yaptığı çalışmada, kurumsal düzeyde var olan yaratıcı inovasyonların bireysel yaratıcılığı ve öğrenme çabasını desteklediğini ve böylece hem işletme hem müşteri hem de çalışan üçlüsü için değerin ortaya çıktığını ve hizmet inovasyon davranışının işe angaje olmayı teşvik ettiğini ifade etmiştir. Lee ve Jeong (2022) yaptığı çalışmada, işe angaje olmanın hizmet inovasyon davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Demografik değişkenlere göre, araştırmada yer alan hizmet inovasyon davranışı değişkeninde farklılık meydana gelip gelmediğini test etmek amacıyla T testi ve anova testi yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyetine göre yeni iş geliştirme arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde erkek katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Medeni durum ile işgören hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde bekar katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Anova testi sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaşlarına göre yeni hizmet geliştirme ve işgören hizmet yenilik davranışı boyutunda anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir. Analizlerin devamında eğitim düzeyine göre yeni hizmet geliştirme ve işgören hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılar örneklemin büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Sektörde çalışma süresi ile hizmet inovasyon davranışı arasında yapılan anova testi sonucuna göre, sektörde çalışma süresi ile yeni hizmet geliştirme ve işgören hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Hizmet inovasyon davranışı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından hem çalışanlar hem de müşteriler üzerindeki etkisi sebebiyle giderek daha önemli bir konu haline gelmektedir. Bankacılık sektöründe çalışanların hizmet inovasyon davranışı, sektördeki yenilikleri takip ederek, rakip bankalara karşı rekabet avantajı kazanması açısından önemli görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzının, bankacılık sektörü

alışanlarının kendi yeteneklerinin farkında olması, faydalı ve değerli olduklarını hissedecekleri fırsatları tanınması ve bunun yanında yaptıkları işe motive olması yönüyle; çalışanların işe angaje olması, iş rolleriyle fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak tamamen bağlı olması ve işini son derece benimsemeleri, inovatif etkilerle birlikte çalışanların en başarılı işi yaratmaları için hizmet inovasyon davranışı üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır.

Yapılan analizler ve elde edilen bulgular, kurulan araştırma modelindeki ilişkileri istatistiksel olarak açıklamaktadır. Bundan sonraki çalışmalar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Çalışmanın örneklem dağılımını değiştirilerek farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Çalışmada aracı ve düzenleyici başka güçlü değişkenler kullanılabilir.
- Yöneticilere yönelik dönüşümcü bilinci artırmak amacıyla çeşitli eğitimler verilebilir.
- Bankalarda hizmet inovasyon davranışının artırılması için düzenlemeler yapılabilir ve bu davranışlar desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akgöz, E. Göral, R. ve Gürsoy, Y. (2014). Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 1-12.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2004). *Modern Pazarlama* (3. Baskı). Değişim Yayınları: İstanbul.
- Anning-Dorson, T. (2016). Interactivity Innovations, Competitive Intensity, Customer Demand and Performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(4), 536-554.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü, İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 21- 46.
- Ariyani, N. and Hidayati, S. (2018). Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Innovative Behavior. *Etikonomi*, 17(2), 282.
- Armor, D. A. and Taylor, S. E. (1998). Situated Optimism: Specific Outcome Expectancies and Self-Regulation. *In Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 309.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 371-389.
- Arslan, G. (2013) Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- Arslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 263.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
- Atıcıoğlu, E. (2018). Okulların Etkililik Düzeyleri ile Çalışanların İşe Angaje Olma Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Auernhammer, K., Leslie A., Neumann M. and Lettice F. (2003). "Creation of Innovation by Knowledge Management – A Case Study of a Learning Software Organisation", *WM 2003: Professionelles Wissensmanagement-Erfahrungen und Visionen, Beiträge der 2. Luzern*, 53-57.
- Avolio, B. J. and Bass, B. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 199-218.
- Avolio, B. and Bass, B. (2014). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3. Edition). Manual and Sample Set: Redwood City.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bakkal, E. Ö. (2018). Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

- Bakker A. B., Demerouti E. and Schaufeli W. B. (2005). The Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples. *Human relations*, 58(5): 661-689.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. and Taris, T. W. (2008). “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology”. *Work, Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. and Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-30.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265 –269.
- Banger, G. (2017). *Endüstri 4.0 Ekstra*. Dorlion: Ankara.
- Barcet, A. (2010). *Innovation in Services: A New Paradigm and Innovation Model*. In *The Handbook of Innovation and Services*, 49-67.
- 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), 11.
- Bass, B. M. (1997). “The Ethics of Transformational Leadership”, In *Kellogg Leadership Studies Project*.
- Beckers, D. G. J., Van Der Linden, D., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., Van Veldhoven, M. J. P. M. and Van Yperen, N. W. (2004). Working Overtime Hours: Relations with Fatigue, Work Motivation and the Quality of Work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (12), 1282-1289.
- Berber, A. (2000). Dönüşümcü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim Dergisi*, (11)36, 33-50.
- Berthon, P. and John, J. (2006). From Entities to Interfaces: Delineating Value in Customer Firm Interactions. In *The Service- Dominant Logic of Marketing*, 196-207.

- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Brescick E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama 101 Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Boehnke, K., N. Bontis, J. J. Distefano and A. Distefano. (2003). Transformational Leadership: An Examination of Cross-national Differences and Similarities. *Leadership-Organization Development Journal*, 24(1), 5-15.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. Harper-Row: Newyork.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri El Kitabı*. Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. and Ostrom, A. L. (2010). Frontline Employee Motivation to Participate in Service Innovation Implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.
- Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75–90.
- Carregaro R. L., Toledo, A. M. D., Christofoletti, G., Oliveira, A. B.D., Cardoso, J.R. and Padula, R. S. (2013). Association Between Work Engagement and Perceived Exertion Among Healthcare Workers. *Fisioterapia em Movimento*, 26, 579-585.
- Chamberlin, T., Douitriaux, J. and Hector, J. (2010). Business Success Factors and Innovation in Canadian Service Sectors: An Initial Investigation of Inter-Sectoral Differences. *The Service Industries Journal*, 30(2), 225-246.
- Chou, C., Chen, K. and Wang, Y. (2012). Green Practices in the Restaurant Industry from An Innovation Adoption Perspective: Evidence from Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 703-711.
- Christian, M. S., Garza, A. S. and Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of It's Relations with and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.

- Conger, J.A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 140-152.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. Kogan Page Publishers: Philadelphia.
- Coombs, R. and Miles, I. (2000). "Innovation Measurement and Services: The New Problematique". *Innovation Systems in the Service Economy*, 85-103.
- Coşkun, F. (2005). Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Doğu Anadolu Bölgesi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Van.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Cummings, A. and Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for The High Potential Employee. *California Management Review*, (40)1, 22-38.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdaresi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.
- Çakıl, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık* (1. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Çetinkaya, N., Şimşek A. ve Aydın, S. (2018). Duygu İşçilerinin Perspektifinden Hizmet İnovasyon Davranışı: Yiyecek- İçecek İşletmelerine İlişkin Bir Araştırma", *VII Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, 411-413.
- Dale, E. (1999). *Yönetim Teorileri*. Öteki Yayınevi: Ankara.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C. and Yoon, J. (2017). Organizational Structure and Innovation Performance: Is Employee Innovative Behavior A Missing Link? *Career Development International*, 22(4), 334-350.

- Demerouti, E. and Cropanzano, R. (2010). *From Thought to Action: Employee Work Engagement and Job Performance*. Psychology Press: New York.
- Demerouti, E., Mostert, K. and Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of The Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R. (2014). Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 106-116.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte H., Niesen, W. and Van Hootegeem G. (2014). On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behavior and The Mediating Effect of Work Engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 321.
- Dess, G. G. and Picken, J. C. (2000). Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dinçer, M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Doğan, S. (2019). Algılanan Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Doğanlı, U. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Drucker, P. F. (2011). *İnovasyon Öğretisi Harvard Business Review*. Tor Yayıncılık: İstanbul.

- Dülker, A. P. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Enz, C. A. and Siguaw, J. A. (2003). Revisiting The Best of The Best: Innovations in Hotel Practice. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 115–123.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Eraslan, E. ve Arıkan, A. (2004). Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Erer, B. (2020). Örgütsel Destek Algısı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde İşe Angaje Olmanın Rolü. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 9.
- Erim, F. N. A. (2009). Örgütsel Değişime Bireysel Tepki: Maskeleye Davranışı Öncelleri ve Karar Almaya Katılma, İşe Gönülden Adanma, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Ekinci, Ö. (2012). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Yıldırma Davranışları ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Nova Basın Yayın Dağıtım: Ankara.
- Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi Karlılık ve Rekabetin El Kitabı*. Technopolis: Ankara.
- Feramuz, Y. (2003). “Sahte ve Gerçek Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Ayırt Etmede Makyavelizm, Kişisel Açılım ve Geri Bildirim”, *Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya. 490-494.

- Ferraz, I. N. and Melo Santos, N. D. (2016). The Relationship Between Service Innovation and Performance: A Bibliometric Analysis and Research Agenda Proposal. *RAI Revista De Administre Inovação*, 13(4), 251–260.
- Flynn M., Dooley, L., O’Sullivan D. and Cormican, K. (2003). Idea Generation With in the Context of Organisational Development. *The International Journal of Innovation Management*, 7(4), 417-442.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in Services and The Attendant Old and New Myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137-154.
- Gallouj, F. and Savona, M. (2009). Innovation in Services: A Review of the Debate and A Research Agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149–172.
- Genç, N. (2000). *Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik*. Timaş Yayınları: İstanbul.
- Gıcı, A. (2011). İstanbul’daki Vakıf Üniversiteleri Hazırlık Okullarında Çalışan İngilizce Okutmanlarının Örgütsel Adanmışlık Düzeyi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gomes, A.R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research and Application to Sports. *In Contemporary Topics and Trends in the Psychology of Sports*, 53-114.
- González, M. and León, C.J. (2001). The Adoption of Environmental Innovations in the Hotel Industry of Gran Canaria. *Tourism Economics*, 7(2), 177-190.
- Gordon, J. R. (1993). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Allyn and Bacon: Boston.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gündoğan, T. (2010). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

- Hacker, S. and Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations Of Meaning*. American Society for Quality: Milwaukee.
- Harold, L. (1964). *Managerial Psychology*. The University of Chicago Press: London.
- Hartog, D. H., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanillo, A. and Dorfman P. W. (1999). Culture Specific and Cross- Culturally Generalizable Implicit Theories: Are Attributes of Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 248.
- Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491-528.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P. (2003). Resource Loss, Resource Gain and Emotional Outcomes among Inner City Women. *Journal of Personality*, 84(3), 632.
- Hon, A. H. and Leung, A. S. (2011). Employee Creativity and Motivation in the Chinese Context: The Moderating Role Of Organizational Culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 125-134.
- Hsu, C. C., Tan, K. C., Jayaram, J. and Laosirihongthong, T. (2014). Corporate Entrepreneurship, Operations Core Competency and Innovation in Emerging Economies. *International Journal of Production Research*, 52(18), 5467-5483.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. and Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hu, M. L. (2010). Developing A Core Competency Model of Innovative Culinary Development. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 582-590.
- Hussain, K., Konar, R., and Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance Through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A Pls Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43.

- İnci, M. (2001). Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Jian, Z. and Wang, C. (2013). The Impacts of Network Competence, Knowledge Sharing on Service Innovation Performance: Moderating Role of Relationship Quality. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(1), 25-49.
- Johnson, J. W. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Judge, T.A., Van Vianen, A.E.M., and De Pater, I. (2004). Emotional Stability, Core Selfevaluations and Job Outcomes: A Review of the Evidence and An Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17(3), 325–346.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence At Work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kalay, F. ve Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(13), 36-63.
- Kamran S. N. and Ganjinia, H. (2017). Innovative Behavior and Factors Affecting it: The Importance of Innovative Behavior and Its Dimensions. *Science Arena Publications International Journal of Business Management*, 2(1), 31-34.
- Kanten, S. and Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality Of Work Life and Work Engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360- 366.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kao, P. J., Pai, P., Lin, T. and Zhong, J. Y. (2015). How Transformational Leadership Fuels Employees' Service Innovation Behavior. *The service Industries Journal*, 35(7-8), 449-451.

- Karadal, H. ve Merdan, E. (2018). Hizmet İnovasyon Davranışının Geliştirilmesinde Kültürel ve Sosyal Sermayenin Rolü. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 203-212.
- Kaygın, E. ve Kaygın C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 30-31.
- Kavas, M. (2017). Bireysel Yenilikçi Kişilik Özelliği ve İnovatif Davranışa Etki Eden Faktörlere Yönelik Nicel ve Nitel Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 27(2), 137-156.
- Kelly, D. (2000). Using Vision to Improve Organizational Communication. *Leader and Organization Development Journal*, 21(2), 92-101.
- Kim, M. O. and Shin, S. (2015). The Effect of Smartwork Environment on Organizational Commitment and Innovative Behavior in the Global Financial Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 8(1), 115-124.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. and Sandberg, E. (2013). Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073.
- Knight, C., Patterson, M. and Dawson, J. (2017). Building Work Engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 794.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım: İstanbul.
- Kotter, J. P. (1999). *Değişim*. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını: İstanbul.
- Köse, İ. A. ve Öztemur B. (2014). Kayıp Veri Ele Alma Yöntemlerinin T-Testi ve Anova Parametreleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 404.
- Köse, A. (2015). İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Köse, A. ve Uzun, M. (2018). Kendini İşe Verme ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483-528.

- Kurşunoğlu, A. ve Tanrıöğen, E. B. A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101-115.
- Kurt, S. Ü. ve Kurt, M. C. (2017). Halkla İlişkilere Yenilikçi Bir Yaklaşım: Dijital İnovasyonlar. *Online Academic Journal of Information Technology*, 8(29), 75-86.
- Li, M. and Hsu, C. H. C. (2016). A Review of Employee Innovative Behavior in Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820-2841.
- Li, X. Y. and Zheng, Y. S. (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(6), 446- 450.
- Luthans, F., Avey, J. B. and Avolio, B. J. (2007). "The Impact of Psychological Capital Interventions on Performance Outcomes", *Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska*.
- Mainemelis, C. (2001). When the Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(4), 548- 565.
- Mansoor, N., Aslam, H. D., Javad, T., Ashraf, F. and Shabbir, F. (2012). Exploring Organizational Citizenship Behavior and Its Critical Link to Employee Engagement for Effectual Human Resource Management in Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 567-576.
- Markos, S. and Sridevi M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Maslach, C. and Leiter, P. M. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey- Bass: San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Matear, S., Gray, B. J. and Garrett, T. (2004). Market Orientation, Brand Investment New Service Development, Market Position and Performance for Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 284-301.

- May, D. R., Gilson, R. L. and Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Molina, M. A. C., González, J. M. H., Florencio, B. P. and Gonzalez, J. L. G. (2014). Does the Balanced Scorecard Adoption Enhance the Levels of Organizational Climate, Employees' Commitment Job Satisfaction and Job Dedication? *Management Decision*, 52(5), 992.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R. and Morales, V. G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- OECD. (2002). *Frascati Kılavuzu Araştırma ve Deneysel Geliştirme Taramaları İçin Önerilen Standart Uygulama*. TÜBİTAK: Ankara.
- Ogunnaike, O. O., Ibidunni, S. A. and Adetowubo-King, S. (2014). Assessing the Link Between Service Innovation and Performance in Telecommunication Industry. *Science Journal of Business and Management*, 2(1), 16-23.
- Oke, A. (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(6), 564-587.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martínez-Ros, E. (2005). Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(5), 851- 865.
- Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2009). The Product Innovation Process of Quickservice Restaurant Chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, M. H. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır Mı? Antalya İli Beş. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(3), 163-172.

- Ören, S. A. (2006). Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Özdemir, Ö. (2015). Hizmetkâr Liderliğin Lidere Duyulan Güven Aracılığı ile İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 3(3), 261-272.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Özşungur, F. (2019). Etik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinde, İşe Bağlılığın Aracılık Rolü: Türkiye’deki Ticaret ve Sanayi Odaları Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Öztürk, M. (2020). İşe Angaje Olma ve Algılanan İçsellik Statüsü İlişkisinde Çalışan Sessizliğinin Aracı Rolü. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (19), 614-622.
- Paton, R. A. and McLaughlin, S. (2008). Services Innovation: Knowledge Transfer and the Supply Chain. *European Management Journal*, 26(2), 77-83.
- Pawar, S. B. and Eastman, K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- Rich, B. L. (2006). Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation. Unpublished Ph.D. Thesis. University of Florida, Florida.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson: USA.

- Robinson, R. N. S. and Beesley, L. G. (2010). Linkages Between Creativity and Intention to Quit: An Occupational Study of Chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in Food Service Technology and Its Strategic Role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 889-912.
- Rubalcaba, L., Michel, S., Sundbo, J., Brown, S. W. and Reynoso, J. (2012). Shaping, Organizing and Rethinking Service Innovation: A Multidimensional Framework. *Journal of Service Management*, 23(5), 696-715.
- Sağcan, A. (2013). Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Uşak.
- Sakaryalı, A. M. D. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.
- Salanova, M., Agut, S. and Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salter, A. and Tether, B. S. (2006). Innovation in Services: Through the Looking Glass of Innovation Studies. *Background Paper for Advanced Institute of Management (AIM) Research's Grand Challenge on Service Science*, 7, 5-6.
- Sarlak, M. A., Javadein, S. R. S., Esfahany, A. N. and Veisesh, S. M. (2012). Investigating the Role of Spirituality, Resurrection and Transformational Leadership on the Spiritual Organization. *International Business Research*, 5(12), 148.
- Sayem, M. (2012). Values Orientation in Business Through Service Innovation: A Conceptual Framework. *International Journal of Managing Value and Supply Chains*, 3(4), 1-12.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale. *Department of Social Organizational Psychology*, 3, 3-296.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293- 315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. and Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept in Bakker*. Psychology Press: New York.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. (1993). The Service Organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shraga, O. and Shirom, A. (2009). The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11), 127-129.
- Singh, T., Kumar, P. ve Priyadarshi, P. (2007). Employee Engagement: A Comparative Study on Selected Indian Organisations. *International Journal of Management Practices and Contemporary Thoughts*, 41-48.
- Slatten, T., Svensson, G. and Sværi, S. (2011). Empowering Leadership and the Influence of A Humorous Work Climate on Service Employees' Creativity and Innovative Behaviour in Frontline Service Jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267- 284.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior, A New Look at The Interface Between Nonwork and Work. *Journal Of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Detay Yayıncılık: Ankara.
- Stokes, P. D. (2014). Crossing Disciplines: A Constraint-Based Model of The Creative-Innovative Process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 247-258.
- Stone, A. G., Russell, R. F. and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership, Organization Development Journal*, 25(4), 351.
- Suchy, S. (1999). Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership. *Museum Management and Curatorship*, 18(1), 57-71.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., and Chen, Z. X. (2012). Empowerment and Creativity: A Cross- Level Investigation. *Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65.
- Sungurlu, M. (2001). *Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları: Ankara.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Şahin B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 98-100.
- Şahin, A. ve Şen, S. (2017). Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1176-1184.
- Sürücü, L. and Şeşen, H. (2019). Entrepreneurial Behaviors in the Hospitality Industry: Human Resources Management Practices and Leader Member Exchange Role. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 66, 125.
- Taslak, S. ve Kara, M. (2017). *İşletme Bilimine Giriş* (7. Baskı). Ekin Yayınevi: Bursa.

- Taşgıt, Y. E. ve Demirel, O. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma ile Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 307-330.
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104-127.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986). The Transformational Leader. *Training and Development Journal*, 40, 79.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader* (2. Edition). John Wiley-Sons: New York.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation*. John Wiley and Sons: USA.
- Şen, H. T., Alan, H., Demirkaya, F. ve Kasap, E. U. (2021). Hekim ve Hemşirelerde İşe Angaje Olma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 9(1), 78-88.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 668-677.
- Topaloğlu, M., Koç, H. ve Yavuz, E. (2008). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bazı Temel Faktörler Açısından Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 9(4), 201-218.
- Turhan, M., Demirli C. ve Nazik, G. (2012). Sınıf Öğretmenlerinin Mesleğe Adanmışlık Düzeyine Etki Eden Faktörler: Elazığ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 179-192.
- Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.
- Twigg, N. W., Fuller J. B. and Hester K. (2008). Transformational Leadership in Labor Organizations: The Effects on Union Citizenship Behaviors. *Journal of Labor Research*, 29, 27-41.
- Uyar, S. ve Güzel, Ş. (2019). İşe Angaje Olmak Kavramı, Tükenmişlik ile İlişkisi ve Sonuçları. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 44-52.

- Uyar, S. ve Güzel. Ş. (2019). Tükenmişliğin Antitezi İşe Angaje Olmak: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 45.
- Van Scotter J. R. and Motowidlo S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525.
- Vancouver, I. B., Thompson, C. M., Tischner, E.C. and Putka, D. J. (2002). Two Studies Examining the Negative Effect of Self-Efficacy on Performance. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 506-516.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. and Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Vries M. K. (2006). *İşletmelerde Liderlik Davranışı, Liderliğin Gizemi*. Zülfü Dicleli (çev.). MESS Yayınları: İstanbul.
- Yammarino, F. J., Spangler W. D. ve Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Incestigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun J. U. and Dansereau, F. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State of the Science Review. *The Leadership Querterly*, 16(6), 897.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım, S. C. (2015). Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu ile Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir “MilSüre Puanı” Uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 340-359.
- Yıldız, A. ve Ekingen, E. (2020). Paternalistik Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerine Etkisinin ve İş Tatmininin Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2917.
- Yılmaz, Z. ve İncekaş, E. (2018). Türkiye’de İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 154-169.

Yukl, G. (1989). *Leadership In Organizations*. Prentice Hall Inc: New Jersey.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. Edition). Pearson Prentice Hall Inc: New Jersey.

Woodruff, R. B. and Gardial, S. F. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. MA: Blackwell Business: Cambridge.



EKLER

EK 1

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim.

Saygılarımla,

Beyza KIRBAŞ

	Lütfen aşağıdaki ifadelerin, (kendiniz ile ilgili) durumuna ölçüde yansıttığını “1-kesinlikle katılmıyorum”, “2-katılmıyorum”, “3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum”, “4-katılıyorum”, “5-kesinlikle katılıyorum” şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.A	Yöneticim bankanın amaçlarına ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
2	Yöneticim zorluklar karşısında yılmaz.					
3	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum.					
4	Yöneticim ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.					
5	Yöneticim mesleki değerlerden sık sık söz eder.					
6	Yöneticimin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.					
7	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.					
8	Yöneticim “Ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.					
9	Yöneticim astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder.					
10	Yöneticim olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.					
11	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.					
12	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.					
13	Yöneticim günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir.					
14	Yöneticim astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder.					
15	Yöneticim kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır.					
16	Yöneticim çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.					

17	Yöneticim astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.					
18	Yöneticim astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.					
19	Yöneticim astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.					
20	Yöneticim astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.					
21.B	Çalışırken kendimi çok enerjik hissediyorum.					
22	Yaptığım işi amaçlı ve anlamlı buluyorum.					
23	Çalışırken zaman hızla akıp geçiyor.					
24	İşteyken kendimi güçlü ve zinde hissediyorum.					
25	İşime coşkuyla bağlıyım.					
26	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unutuyorum.					
27	İşim bana ilham vermektedir.					
28	Sabahları uyandığımda işe gitmek için can atarım.					
29	Yoğun çalışırken bile kendimi mutlu hissedirim.					
30	Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
31	Çalışırken kendimi yaptığım işe kaptırıyorum.					
32	Ara vermeden uzun bir süre işime devam edebilirim.					
33	Benim işim herkesin yapabileceği bir iş değildir.					
34	Çalışırken işimin cazibesine kapılır giderim.					
35	İşteyken zihnim daha kıvrak ve daha etkindir.					
36	İşimden ayrılmak benim için çok zordur. (İşimden ayrılamam)					
37	Her türlü güçlüğüğe rağmen işime sebatla devam ederim.					
38.B	Bankada yeni fikirler ortaya atarım.					
39	Bankada yeni yöntemleri araştırırım.					
40	Bankada diğer çalışanlara yenilikçi fikirler öneririm ve onları buna ikna etmeye çalışırım.					
41	Bankada yenilik yapmak için gerekli kaynakları güvence altına almaya çalışırım.					
42	Bankada yeni fikirlerin geliştirilmesi için uygulanabilir bir süreç ortaya koyarım.					
43	Genel olarak kendimi ekibin yenilikçi bir üyesi olarak görüyorum.					
44	Bu banka yenilik için uygun bir ortam sunmaktadır.					
45	Bankada ki tüm birimler yeni işler geliştirmek için işbirliği içindedir.					
46	Yeni projelerde, yöneticiler ile personel yakın işbirliği içinde çalışırlar.					
47	Bu bankada, yeni projeler başarıya ulaştığında çalışanlar ödüllendirilir.					
48	Bu banka bazı kaynaklarını yenilikler için tahsis etmektedir.					

49	Bu bankanın mevcut insan kaynağı, yenilik yapmak için yeterlidir.					
50	Çalışma arkadaşlarım, yenilik yapma konusunda profesyoneldir.					
51	Çalışma arkadaşlarımla yaptığı yenilikler zamanlama, Kaynaklar ve süreç bakımından yeterlidir.					

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

3. Yaşınız: 18-22 () 23-27 () 28-32 () 33-37 () 38-42 () 43 ve üzeri ()

4. Eğitim durumunuz: İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()

5. Sektörde çalışma süreniz: 1 yıl ve altı () 1-3 () 3-6 () 6-10 () 10 ve üzeri ()

Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

EK 2
ETİK KURUL İZİN BELGESİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği



Sayı : E-84026528-050.99-2400137581
Konu : Başvuru İncelenmesi

03.06.2024

Sayın Beyza KIRBAŞ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2024-YÖNP-0501 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu'nun almış olduğu 30.05.2024 tarih ve 08/11 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR 11- Sorumlu yürütücülüğünü **Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY**'ın yaptığı ve proje araştırmacısı **Beyza KIRBAŞ** tarafından gerçekleştirilen "Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve İşe Angaje Olmanın Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisi" başlıklı araştırmanın, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonu ilkelerine **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

