



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Örgütlerde Yenilik Yönetiminin İş Performansına Etkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü

Doktora Tezi

Cemalettin GÜNEŞ

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı
Rekreasyon Yönetimi Programı
Ankara, 2025

**Örgütlerde Yenilik Yönetiminin İş Performansına Etkisinde Dönüşümcü Liderlik
Davranışının Aracı Rolü**

Cemalettin GÜNEŞ

Tez Danışmanı Doç. Dr. Ercan YAVUZ

Tez Jürisi

Doç. Dr. Ercan YAVUZ

Prof. Dr. Akyay UYGUR

Doç. Dr. İrge ŞENER

Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ

Doç. Dr. Rahime Dilek KOÇAK

DOKTORA TEZİ

REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

REKREASYON YÖNETİMİ PROGRAMI

Ankara - 2025

ETİK BEYAN

Bu tezi/projeyi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez ve Proje Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı; tezin/projenin tamamında akademik kurallara ve etik ilkelere uyduğumu ifade ederim. Yararlandığım eserlerin tamamını metin içinde referanslandırdığımı ve kaynakçada kılavuzda tanımlanan şekilde yer verdiğimi, haricindeki ifadelerin bana ait olduğunu, herhangi bir kaynaktan kopyalama yapmadığımı ya da yapay zekâ aracılığı ile üretilmiş ifadelere metinde yer vermediğimi beyan ederim. Herhangi bir zamanda bu beyanıma uygun olmayan bir durumun tespit edilmesi halinde, aleyhime doğacak bütün hak kayıpları dahil tüm hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Cemalettin GÜNEŞ

04/07/2025

ONAY

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Rekreasyon Yönetimi Programı doktora öğrencisi Cemalettin GÜNEŞ tarafından hazırlanan “Örgütlerde Yenilik Yönetiminin İş Performansına Etkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü” başlıklı tez çalışması 04/07/2025 tarih ve 10:00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile DOKTORA TEZİ olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan: Prof. Dr. Akyay UYGUR / HBV	☒	☐
Üye: Doç. Dr. İrge ŞENER / Çankaya Üniversitesi	☒	☐
Üye: Doç. Dr. R. Dilek KOÇAK / HBV	☒	☐
Üye: Doç. Dr. Alper Bahadır DALMIŞ / THK Üniversitesi	☒	☐
Üye: Doç. Dr. Ercan YAVUZ / HBV	☒	☐

Örgütlerde Yenilik Yönetiminin İş Performansına Etkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü

Cemalettin GÜNEŞ

Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ercan YAVUZ

T.C. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı

2025, Ankara

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerdeki yenilik yönetimi süreçlerine ve bu süreçlerin iş performansı üzerindeki etkilerine olan katkısını incelemektir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilik yönetimi üzerindeki etkisi ve bu etkinin iş performansına yansımaları analiz edilmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin bu ilişkide aracı bir rol üstlenip üstlenmediği değerlendirilmiştir. Değişkenlere ait alt boyutların iş performansı üzerindeki etkileri ile demografik farklılıklar da incelenmiştir. İlişkisel tarama modeli benimsenerek oluşturulan araştırma modeli kapsamında Antalya'nın Alanya ilçesindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan yöneticiler ve çalışanlardan 523 geçerli anket yoluyla veri toplanmıştır. Veriler SPSS 27 ve Process Macro 4.2 ile analiz edilmiştir. Bulgular, yenilik yönetiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğunu; dönüşümcü liderliğin hem yenilik yönetimini hem de iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, yenilik yönetiminin iş performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, dönüşümcü liderlik davranışlarının liderlik ve yenilik yönetimi etkileşiminde stratejik bir aracı işlevi olduğunu ortaya koymaktadır. Uygulama açısından, özellikle orta kademe yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve çalışan katılımını teşvik eden yapısal mekanizmaların oluşturulması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilik yönetimi, iş performansı, liderlik, dönüşümcü liderlik, konaklama işletmeleri.

The Mediating Role Of Transformational Leadership Behavior In The Effect Of Innovation Management On Job Performance In Organizations

Cemalettin GÜNEŞ

Doctoral Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ercan YAVUZ
Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Graduate Programs
Department of Recreation Management
2025, Ankara

ABSTRACT

The primary aim of this study is to examine the impact of transformational leadership behaviors on innovation management processes within organizations and how these processes affect job performance. The study analyzes the influence of transformational leadership on innovation management and its reflection on job performance. It also investigates whether transformational leadership plays a mediating role in this relationship. Additionally, the effects of sub-dimensions of the variables on job performance and differences based on demographic characteristics were explored. Adopting a relational survey model, the research was conducted on employees and mid- and lower-level managers working in 4- and 5-star hotels located in Alanya, Antalya. Data were collected through 523 valid questionnaires and analyzed using SPSS 27 and the Process Macro 4.2 plugin. Findings revealed that innovation management has a significant positive effect on job performance, and transformational leadership positively influences both innovation management and job performance. Moreover, it was determined that transformational leadership partially mediates the effect of innovation management on job performance. These results demonstrate the strategic mediating role of transformational leadership in the interaction between leadership and innovation processes. From a practical perspective, it is recommended to improve transformational leadership skills, particularly among middle-level managers, and to establish structural mechanisms that encourage employee participation.

Keywords: Innovation management, job performance, leadership, transformational leadership, hospitality businesses.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitim sürecim boyunca bilgi, deneyim ve desteğiyle bana rehberlik eden, akademik gelişimime önemli katkılar sunan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ercan Yavuz'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Kendisinin yol gösterici yaklaşımı, sabrı ve bilimsel bakış açısı, tezimin oluşmasında büyük rol oynamıştır.

Doktora tez savunmam sırasında bilgi, değerlendirme ve katkılarıyla sürece değer katan saygıdeğer jüri üyeleri Prof. Dr. Akyay Uygur, Doç. Dr. İrge Şener, Doç. Dr. R. Dilek Koçak ve Doç. Dr. Alper Bahadır Dalmış hocalarıma; yapıcı geri bildirimleri, yönlendirici soruları ve bilimsel bakış açılarıyla bu çalışmanın gelişmesine sundukları katkılar için içten teşekkür ederim.

Ayrıca, bilgi birikimi ve yönlendirmeleriyle çalışmalarımda önemli katkıları bulunan Doç. Dr. İrge Şener hocama da şükranlarımı sunarım.

Ders sürecinde sağladığı değerli katkılar ve akademik rehberliği için Prof. Dr. Akyay Uygur hocama, aynı zamanda akademik gelişimime olan olumlu etkileri ve ilham verici yaklaşımlarıyla her zaman örnek aldığım Prof. Dr. S. Gül Güneş hocama içten teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca katkıda bulunan, desteğini esirgemeyen tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Tez süreci boyunca akademik ve manevi olarak yanımda olan, teşvik edici sözleri ve dostluklarıyla bana güç veren tüm arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim.

Hayatım boyunca bana her zaman inanan, koşulsuz sevgi ve destekleriyle bugünlere gelmemi sağlayan sevgili anneme ve babama, sabırları ve fedakârlıkları için minnettarım. Varlıklarıyla bana her zaman güç veren tüm aile fertlerime ve dostlarıma, bu zorlu süreçte yanımda oldukları için teşekkür ediyorum.

Bu tezin ortaya çıkmasında katkısı olan herkese saygı ve sevgilerimle...

Cemalettin GÜNEŞ

Ankara, 2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa

Özet	iv
Abstract	v
Teşekkür	vi
İçindekiler.....	vii
Tabloların listesi	ix
Şekillerin listesi	xi
Kısaltmalar dizini	xii
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Yenilik Yönetimi	5
2.1.1. Yenilik Kavramı.....	5
2.1.2. Yenilik Yönetimi Kavramı.....	11
2.1.3. Yenilik Kaynakları	15
2.1.4. Yenilik Stratejileri	22
2.1.5. Yenilik Süreci.....	31
2.1.6. Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	35
2.1.7. Yenilik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Engeller	51
2.2. Örgütsel Performans ve İş Performansı.....	55
2.2.1. Örgütsel Performansın Tanımı ve Kapsamı	56
2.2.2. İş Performansı	69
2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Liderlik Kavramı	81
2.3.1. Liderliğin Önemi	82
2.3.2. Dönüşümcü Liderlik.....	83
2.3.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı.....	85
2.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Önemi.....	88
2.3.5. Dönüşümcü Lider ve Dönüşümcü Olmayan Lider Arasındaki Farklar	90
2.3.6. Dönüşümcü Liderliğin Avantajları.....	91
2.3.7. Dönüşümcü Liderliğin Amaçları.....	93
2.3.8. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	95
2.3.9. Dönüşümcü Liderlik Teorileri.....	105

2.3.10. Turizm Sektöründe Dönüşümcü Liderliğin Önemi.....	107
2.3.11. Otel İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları: Tematik ve Kronolojik Bir Literatür Değerlendirmesi	108
3. YÖNTEM.....	121
3.1. Araştırma Modelleri ve Hipotezleri	121
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	126
3.3. Veri Toplama Yöntemi.....	127
3.4. Verilerin Analizi	129
4. BULGULAR VE YORUMLAR	131
4.1. Betimsel İstatistik Analizi	131
4.2. Normallik Analizi Sonuçları.....	133
4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	135
4.4. Faktör Analizi Sonuçları.....	137
4.5. Betimsel Varyans Analizi Sonuçları	141
4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	155
4.7. Aracı Rol Analizi Sonuçları.....	157
4.8. Alt Boyutlara İlişkin Etki Analizleri.....	159
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	167
5.1. Öneriler.....	175
5.1.1. İşletmelere Yönelik Öneriler	175
5.1.2. Akademik Yayınlar Yönelik Öneriler:	177
5.1.3. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler:	178
Extended abstract	181
Kaynakça.....	185
Ekler	221
Özgeçmiş.....	229

TABLoların LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. İşletmelerde yenilik süreci evreleri	32
Tablo 2.2. Örgütlerde Yenilikçiliği Destekleyen ve Engelleyen Örgütsel Yapılar.....	54
Tablo 2.3. Örgütlerde Yenilikçiliği Destekleyen ve Engelleyen Faktörler.....	54
Tablo 2.4. Dönüşümcü Liderliğin Tanımları	87
Tablo 2.5. Dönüşümcü Liderliğin Önemi	89
Tablo 2.6. Dönüşümcü Lider ile Dönüşümcü Olmayan Lider Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi	91
Tablo 3.1. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) Evren Büyüklüğü Hesaplama Tablosu	127
Tablo 4.1. Araştırma Grubuna Dair İstatistikler	131
Tablo 4.2. Yenilik Yönetimi Ölçeği Normallik Analizi.....	133
Tablo 4.3. İş Performansı Ölçeği Normallik Analizi	134
Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Normallik Analizi	134
Tablo 4.5. Yenilik Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	135
Tablo 4.6. İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi	136
Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi	136
Tablo 4.8. Yenilik Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi.....	138
Tablo 4.9. İş Performans Ölçeği Faktör Analizi	139
Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi	140
Tablo 4.11. Cinsiyete Göre Fark Durumları	142
Tablo 4.12. Medeni Duruma Göre Fark Durumları	142
Tablo 4.13. Yaş Düzeyine Göre Fark Durumları	143
Tablo 4.14. Eğitim Düzeyine Göre Fark Durumları	144
Tablo 4.15. Sektörle İlgili Eğitim Durumuna Göre Fark	145

Tablo 4.16. Çalışılan Departmana Göre Fark Durumları	146
Tablo 4.17. Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Fark Durumları.....	147
Tablo 4.18. Otel İşletmesindeki Çalışma Süresine Göre Fark Durumları	148
Tablo 4.19. Gelir Düzeyine Göre Fark Durumları	149
Tablo 4.20. Çalışma Pozisyonuna Göre Fark Durumları	150
Tablo 4.21. Çalışmakta Olunan Otel İşletmesinden Duyulan Memnuniyete Göre Fark Durumları	152
Tablo 4.22. Çalışılmakta Olunan Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumuna Göre Fark	153
Tablo 4.23. Tekrar Turizm ve Otelcilik İşletmelerinde Çalışmayı Tercih Etme Durumuna Göre Fark.....	154
Tablo 4.24. Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi	156
Tablo 4.25. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi	157
Tablo 4.26. Model-4 Aracı Rol Analizi	158
Tablo 4.27. Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarının İş Performansına Etkisi.....	160
Tablo 4.28. Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderlik Algısına Etkisi	161
Tablo 4.29. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İş Performansına Etkisi	163
Tablo 4.30. Ek-Hipotez Kabul Tablosu	164

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Dönüşümcü Liderliğin 4-I Modeli ve Boyutları (Bass, 1985)	97
Şekil 3.1. Araştırma modeli 1	121
Şekil 3.2. Araştırma modeli 2	122
Şekil 3.3. Araştırma modeli 3	123
Şekil 3.4. Araştırma Modeli 4	124
Şekil 4.1. Hayes Model-4 Aracı Rol Katsayıları	159

KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
$\bar{X}$	Aritmetik Ortalama
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
ABD	Ana Bilim Dalı
AMO	Yetkinlik – Motivasyon – Fırsat Yaklaşımı
ANOVA	Varyans Analizi
BIST	Borsa İstanbul
BSI	İngiliz Standartlar Enstitüsü
CEO	İcra Kurulu Başkanı / Genel Müdür (Chief Executive Officer)
F	Frekans
H	Hipotez
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
LMX	Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)
n	Örneklem
N	Evren
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
p	Anlamlılık Değeri
ROA	Aktif Kârlılığı (Return on Assets)
ROE	Özkaynak Karlılığı (Return on Equity)
R&D	Araştırma ve Geliştirme (Research and Development)
SQ	Manevi Zekâ (Spiritual Intelligence)
VIF	Varyans Şişirme Faktörü (Variance Inflation Factor)
YPİS	Yüksek Performanslı İş Sistemleri
YZ	Yapay Zekâ

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında teknolojik değişim hızının giderek arttığı bir ortamda, yenilik yönetimi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Dijital dönüşüm, yapay zekâ uygulamaları, Nesnelerin interneti gibi gelişmeler, firmaların sadece mevcut süreçlerini iyileştirmesini değil, aynı zamanda tamamen yeni iş modelleri ve ürün/hizmet konseptleri geliştirmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda etkili bir yenilik yönetimi, ar-ge faaliyetlerinin planlanmasından, fikirlerin ticarileştirilmesine, kurum içi bilgi paylaşım mekanizmalarından dış paydaşlarla kurulan iş birliklerine kadar geniş bir yelpazede kapsamlı bir strateji gerektirir. Dünya, Endüstri 4.0 uygulamaları ve küresel rekabet koşullarının giderek karmaşıklaştığı bir dönemde olduğundan, yenilik yönetimi, sadece Ar-Ge yatırımlarının planlanması değil, tüm organizasyon yapısının “yenilik odaklı zihniyete” evrilmesini gerekli kılar. Yenilik süreçlerinin sistematik olarak ele alınması, kaynakların etkin kullanımı ve zamanında uygulama, örgütsel esnekliği ve çevikliği artırarak performansı olumlu yönde güçlendirir (Volberda vd., 2013; Babenko, 2020; Appio vd., 2021).

Yenilik yönetiminin iş performansına katkısı, salt finansal göstergelerle sınırlı kalmayıp, kurumsal çevikliğin, çalışan bağlılığının ve marka güvenilirliğinin artması gibi geniş bir etki alanı yaratır. Maliyet düşürücü süreç optimizasyonlarının yanı sıra, yeni ürün geliştirmede pazara çıkış süresinin kısalması, rekabet avantajını pekiştirirken, müşteri sadakatini ve pazar payını da olumlu yönde etkiler. Dahası, yenilikçi kültür, çalışanların risk alma eğilimini ve yaratıcı problem çözme becerilerini kamçılıyarak, hem bireysel hem de takım performansını yükseltir. Kurumlar, bu noktada hem nicel hem de nitel performans göstergelerini (örneğin, yenilik sayısı, patent başvuruları, proje başarı oranı, çalışan memnuniyeti skorları) izleyerek, inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü somutlaştırmalı ve sürdürülebilir büyümeyi güvence altına almalıdır (Walker vd., 2011; Nawab vd., 2015; Antunes vd., 2017).

Söz konusu stratejik hedeflerin başarıyla hayata geçirilmesinde liderlik fonksiyonu belirleyici bir rol oynar. Geleneksel otoriter veya görev odaklı liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, dönüşümcü liderler vizyonu paylaşmak, takım üyelerinde yüksek motivasyon ve bağlılık yaratmak, mevcut paradigmaları sorgulamak ve her bireyin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak üzere yapılandırılmıştır. İdealize edilmiş etki (idealized influence) ile lider,

değerleri ve etik duruşuyla rol model teşkil eder, ilham verici motivasyon (inspirational motivation) ile hem hedeflerin açıklığına vurgu yapar hem de ekipteki gelişim ateşini yakar. Entelektüel canlandırma (intellectual stimulation) sayesinde alışılmış çözümlerin dışına çıkılması teşvik edilirken, bireysel ilgi (individualized consideration) liderin her çalışanın öğrenme ve gelişim yolculuğunu yakından takip etmesini mümkün kılar (Bacha, 2014).

Dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla destekler. Doğrudan etkiyle; liderler, yenilik süreçlerine dahil olan paydaşlar arasında güven ortamı oluşturur, iletişim kanallarını açar ve risklerin paylaşarak yönetilmesini sağlar. Dolaylı etkiyle ise; dönüşümcü liderlerin yarattığı psikolojik güvenlik ortamı, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirmesine imkân tanıyarak inovasyonun verimliliğini artırır ve sonuç odaklı performans çıktılarının gerçekleşme sürecini hızlandırır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, inovasyonun hayata geçirilmesi sırasında karşılaşılan direncin aşılmasında, kaynak tahsis kararlarının esnek biçimde yeniden düzenlenmesinde ve proje çıktılarına yönelik ölçüm süreçlerinin objektif şekilde yürütülmesinde kritik bir aracı fonksiyonu üstlenir (Samad, 2012; Sattayaraksa & Boon, 2018; Widodo & Mawarto, 2020).

Tüm bu dinamikler göz önünde bulundurulduğunda; yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik üçlüsü, birbiriyle iç içe geçmiş ve birbirini besleyen bir çerçeve oluşturur. Yenilikçi stratejiler; dönüşümcü liderlik aracılığıyla çalışan düzeyine taşınır, çalışanların performansı bu sayede maksimize edilir ve elde edilen çıktıların sürdürülebilirliği temin edilir. Liderlerin vizyoner yaklaşımları, örgütün esnekliğini ve adaptasyon hızını artırarak yenilik süreçlerinin başarıyla sonuçlanmasına zemin hazırlar. Böylece, modern işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi ve sürekli gelişebilmesi; yenilik yönetimi kültürü ile dönüşümcü liderlik uygulamalarının güçlü bir performans odağıyla birleşmesine bağlıdır.

Bu çalışmada, Antalya Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler ve personel üzerinde yapılan bir araştırma ile dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilik yönetimi ve iş performansı ilişkisindeki aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemi, konaklama sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin çalışanları ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma, nicel yöntemler kullanılarak 523 anket verisi üzerinden test edilmiştir.

Bu tez, beş ana bölümden oluşmaktadır: Giriş bölümünde araştırmanın konusu, amacı, önemi ve sınırlılıkları ele alınarak çalışmanın temel çerçevesi çizilmektedir. İkinci bölümde,

literatür taraması yapılarak yenilik yönetimi, örgütsel/iş performansı ve dönüşümcü liderlik kavramları teorik çerçevede ele alınmakta ve ilgili kuramlar ile önceki araştırmalar ışığında detaylandırılmaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi açıklanmakta; araştırma modeli, hipotezler, veri toplama süreci, örneklem seçimi ve kullanılan analiz teknikleri detaylandırılmaktadır. Dördüncü bölümde, analiz sonuçları sunularak araştırma bulguları kapsamlı şekilde tartışılmaktadır. Son olarak, beşinci bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Ayrıca, araştırma bulgularının teorik ve pratik katkıları ele alınarak, gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik çeşitli öneriler sunulmaktadır.

Araştırmanın Problemi

Bu araştırma, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerde yenilik yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını kapsamlı şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- a) Yenilik yönetiminin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- b) Yenilik yönetimi ile dönüşümcü liderlik algısı arasında nasıl bir ilişki vardır?
- c) Dönüşümcü liderlik davranışları, iş performansını hangi boyutlarda ve ne ölçüde etkilemektedir?
- d) Dönüşümcü liderlik davranışları, yenilik yönetimi süreçlerini nasıl etkiler?
- e) Dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmekte midir?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerde yenilik yönetimi süreçlerine etkisini ve bu etkinin iş performansı üzerindeki yansımalarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- (a) Yenilik yönetimi süreçlerinin iş performansına etkisini incelemek,
- (b) Yenilik yönetiminin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisini ve bu ilişkide dönüşümcü liderliğin hem doğrudan hem de aracı etkilerini analiz etmek,
- (c) Dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığını tespit etmek.

Araştırmanın Önemi

Yenilik yönetimi, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak açısından günümüz örgütleri için vazgeçilmez bir strateji haline gelmiştir. Ancak, yenilik yönetiminin etkin uygulanması için örgütlerde uygun liderlik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderler, çalışanları yenilikçi süreçlere katılmaya teşvik ederek iş performansının artmasını sağlayabilirler. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik davranışlarının yenilik yönetimi üzerindeki etkisini ve iş performansına olan katkısını araştırmak, hem akademik literatür hem de işletmeler açısından önemli bir konudur.

Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkilere dair çeşitli çalışmalar bulunduğu görülmektedir (Chang, 2016; Ting vd., 2021; Gui vd., 2024). Ancak dönüşümcü liderliğin bu süreçteki aracı rolü henüz yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Bu çalışmanın, literatürdeki bu boşluğu doldurması, teorik ve uygulamalı anlamda yöneticilere rehberlik etmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın örneklem grubunu, Antalya Alanya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticileri ve çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, demografik değişkenleri içeren soruların yanı sıra, dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ve iş performansı ölçeklerini içeren bir anket formudur. Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yalnızca Antalya Alanya’daki konaklama sektörü ile sınırlandırılmış olup, diğer sektörlere genellenebilirliği sınırlıdır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada kullanılan anket formunun, katılımcılar tarafından dikkatli ve bilinçli bir biçimde doldurulduğu varsayılmaktadır. Kimlik bilgileri talep edilmediği için, katılımcıların sorulara içten ve dürüst şekilde yanıt verdikleri kabul edilmektedir. Bu doğrultuda elde edilen verilerin, araştırmanın amacı çerçevesinde geçerli ve güvenilir olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, Antalya Alanya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ve yöneticilerinden oluşan örneklem grubunun, araştırma evrenini temsil etme yeterliliğine sahip olduğu ve ulaşılan bulguların anlamlı düzeyde genellenebilir olduğu varsayılmaktadır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yenilik Yönetimi

Günümüzün hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş ortamında yenilik yönetimi, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için kritik bir rol oynar. Yenilik yönetimi, yalnızca yeni ürün veya hizmet geliştirmeyi değil, süreçlerin iyileştirilmesini, iş modellerinin dönüşümünü ve kurum içi bilgi akışının etkinleştirilmesini de kapsar (Lopes vd., 2016).

Sistematik bir yenilik yaklaşımı, kaynakların (zaman, bütçe, insan gücü) verimli kullanılmasını sağlayarak atıl kalan fikirlerin somut başarı hikâyelerine dönüşmesine imkân tanır. Böylece işletmeler, pazardaki değişimlere hızla adapte olabilir, maliyetlerini optimize eder ve müşteri beklentilerini aşan çözümler sunarak marka değerini güçlendirir. Ayrıca yenilik odaklı bir kültür, çalışanların yaratıcılık ve problem çözme becerilerini teşvik ederek motivasyonu yükseltir ve sürdürülebilir büyüme için sağlam temeller oluşturur. Yenilik yönetimi, örgütsel performans göstergelerini doğrudan ve dolaylı olarak iyileştirir. Süreç yenilikleri operasyonel verimliliği artırarak birim maliyetleri düşürürken; ürün ve hizmet yenilikleri müşteri memnuniyetini, pazar payını ve satış gelirlerini yükseltir (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Bunun yanı sıra, yapılan inovasyon yatırımlarının geri dönüşünü ölçen patent sayısı, proje başarısı oranı veya yeni ürün satış yüzdesi gibi göstergeler, finansal performansın yanı sıra Ar-Ge verimliliğini ve kurum içi öğrenme dinamiklerini de görünür kılar. Ayrıca, yenilikçi kültürün çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti skorları ve devir oranı gibi insan kaynakları metriklerine pozitif etkisi, hem kısa vadeli hem de uzun vadeli performansın sürdürülebilirliğini destekler (Messersmith & Wales, 2013).

Tüm bu unsurlar çerçevesinde, yeniliğin ne olduğu ve yenilik yönetiminin temel bileşenlerinin anlaşılması, işletmelerin bu süreci daha etkin ve stratejik bir şekilde yönetebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

2.1.1. Yenilik Kavramı

Yaratıcılık ve yenilik, sosyal bilimler literatüründe çoğunlukla birlikte ele alınan, zaman zaman ise birbirinin yerine kullanılan, ancak kuramsal düzeyde farklı anlamlar taşıyan iki

temel kavramdır. Yaratıcılık, sözlük anlamıyla “yeni bir şey yaratabilme, var edebilme yeteneği” olarak tanımlansa da, daha analitik bir yaklaşımla "algılanan ihtiyaçlara cevap verecek ya da mevcut fırsatları değerlendirecek özgün fikirler üretme kapasitesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Daft, 2015).

Bu bağlamda yaratıcılık, bireylerin ya da grupların alışılmışın dışında, orijinal ve yenilikçi düşünceler geliştirme yeteneğini ifade ederken; yenilik, bu düşüncelerin sistematik süreçler aracılığıyla somut, uygulanabilir ve katma değer yaratabilecek çıktılara dönüştürülmesini kapsamaktadır. Her yaratıcı fikir mutlaka bir yeniliğe evrilmeyebilir; ancak başarılı yeniliklerin temelinde büyük ölçüde yaratıcı düşünceler yer almaktadır. Dolayısıyla yaratıcılık, yenilik sürecinin başlangıç noktasını oluştururken; yenilik, yaratıcı fikrin toplumsal, ekonomik veya örgütsel bağlamda işlevsel bir ürün, hizmet ya da sürece dönüştürülmesini içeren daha kapsamlı ve çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir (Maravilhas vd., 2018).

Bu kavramsal çerçevede sıkça anılan bir diğer kavram ise icattır. İcat, yaratıcı sürecin somut bir çıktıya dönüşmesi olarak tanımlanabilir ve özgün bir fikrin ya da çözümün ilk kez tasarımsal düzeyde ortaya konmasını ifade eder. Ancak bir icadın gerçekleştirilmiş olması, onun otomatik olarak yeniliğe dönüşeceği ya da pazarda karşılık bulacağı anlamına gelmez. Yenilik, yalnızca bir fikrin özgünlüğünü değil, aynı zamanda bu fikrin uygulanabilirliğini ve ekonomik, toplumsal veya örgütsel düzlemde değer üretme potansiyelini de gerektirir. Dolayısıyla her icat bir yeniliğe dönüşmeyebilir; fakat her yenilik, yaratıcı ve uygulanabilir bir fikrin yaşama geçirilerek fayda üretmesini zorunlu kılar (Siyal vd., 2021).

Sonuç olarak, yaratıcılık, icat ve yenilik arasında doğrusal bir ilişki olmasa da, bu üç kavram birbirini tamamlayan aşamalar olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılık, özgün ve yenilikçi fikirlerin doğmasına olanak tanırken; icat, bu fikirlerin ilk biçimsel ifadesidir. Yenilik ise bu fikirlerin uygulanarak toplumsal ya da örgütsel düzeyde değer yaratan pratiklere dönüşmesini sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle yenilik süreci yalnızca bireysel yaratıcı kapasiteye değil, aynı zamanda bu kapasiteyi destekleyen örgütsel yapı, liderlik anlayışı, kültürel iklim ve stratejik yönelime de bağlıdır (West & Richter, 2024).

Özellikle örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, yaratıcılık ve yenilik arasındaki etkileşim, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Kurumsal yapı içinde yaratıcılığın teşvik edilmesi; bireylerin özgürce fikir üretmesini, kalıpların dışına çıkmasını ve alışılmış çözüm yaklaşımlarını sorgulamasını

mümkün kılar. Bununla birlikte, bu yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüşebilmesi, örgütün yapısal esnekliği, kaynak tahsis mekanizmaları, liderlik vizyonu ve stratejik yönelimi ile doğrudan ilişkilidir. Yaratıcılık potansiyelini yalnızca fikir üretme düzeyinde tutan; bu fikirleri uygulamaya, değerlendirmeye ve geliştirmeye dönük mekanizmalar oluşturmayan kurumlar, yenilik sürecini potansiyel düzeyde dondurmış olur. Öte yandan, yaratıcı düşünceleri sistematik biçimde destekleyen, deneyime ve öğrenmeye açık, risk almaya cesaretlendiren örgütler; bu fikirleri toplumsal ve ekonomik değere dönüştürme konusunda yüksek başarı gösterir (Ye vd., 2021).

Bu kapsamda, yeniliğin yalnızca bireysel yaratıcılıkla sınırlı kalmadığı; aynı zamanda örgütsel iklim, liderlik tarzı, iletişim yapısı, öğrenen organizasyon kültürü ve stratejik çeviklik gibi çok boyutlu faktörlerle beslendiği açıktır. Nitekim, modern iş dünyasında rekabetin yüksek yoğunlukta yaşandığı ortamlarda, bilgiye sahip olmak tek başına yeterli olmamakta; asıl başarı, bu bilgiyi yaratıcı biçimde dönüştürerek yeniliğe evriltebilme kapasitesine bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin sürdürülebilir başarıyı elde edebilmesi için yaratıcılığı sistematik biçimde yöneten, icatları destekleyen ve yeniliğe dönüşüm süreçlerini stratejik olarak planlayan bir yapıya sahip olması kaçınılmazdır (Carayannis, 2020; Asbari vd., 2021; Siyal vd., 2021; Akarsu, 2024; West & Richter, 2024).

Yenilik sürecinin yalnızca bireysel yaratıcılıkla sınırlı kalmadığı ve çok boyutlu örgütsel faktörlerle beslendiği vurgulandıktan sonra, bu sürecin tarihsel kökeni, kuramsal boyutları ve uygulama aşamaları da dikkate alınarak daha kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Yenilik kavramı, kökeni Latince “in-novatio” terimine dayanan ve XVII. yüzyılın ortalarında “bir alana yeni bir şeyin girişi, yerleşmesi ve o alanda bir dizi değişiklik yaratması” anlamında kullanılmaya başlanmasıyla tanımlanmaya başlamıştır (Godin, 2015). Bu çerçevede yenilik, yalnızca yeni fikirlerin ortaya çıkışıyla sınırlı kalmayan, aynı zamanda bu fikirlerin hayata geçirilmesi, uygulanması ve toplumsal yaşantıya entegre edilmesi süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir olgudur (Drucker, 1985).

Yenilik, hem sürekli gelişimi ve dönüşümü hem de toplumsal düzeyde etkili olacak biçimde değişimi uygulamaya koyma çabasını içerir. Yenilikçi faaliyetler, en etkili biçimde; birbiriyle bağlantılı araştırma, proje geliştirme ve uygulama aşamalarından oluşan sistematik bir yapı içerisinde gerçekleştirilmektedir. Bu sürecin ilk basamağını oluşturan araştırma boyutu, “bir şeyin nasıl olabileceği” üzerine bilgi edinmeyi amaçlayan keşif ve “bir şeyin

nasıl yapılabileceği” sorusuna yanıt arayan buluş süreçlerini kapsar. Proje aşaması ise, bu bilgi ve fikirlerin belirli koşullar altında somut ürünlere, yöntemlere ya da süreçlere dönüştürülmesini ifade eder ve bu aşamada yenilikçi projelerin tasarımı ile gerekli teknik altyapının oluşturulması ön plandadır. Son aşama olan uygulama boyutu ise, geliştirilen projelerin yaşama geçirilmesini sağlayacak bireylerin mesleki yeterliliklerini geliştirmeye ve uygulama deneyimlerini artırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinden oluşur. Böylece yenilik, yalnızca düşünsel bir üretim değil, aynı zamanda bu üretimin toplumsal ve ekonomik düzlemde değer kazanmasını sağlayan çok yönlü bir gelişim süreci olarak önem kazanmaktadır (Tidd, 2023).

Yenilik, mevcut bilgi birikiminin uygulanması yoluyla ortaya çıkan ve ürün, hizmet ya da süreçlerde gözlemlenen değişiklikleri ya da bu unsurların belirli niteliklerindeki anlamlı iyileşmeleri ifade eder (Weisberg, 2016). Günümüzde yenilik, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme stratejilerinin merkezine yerleşmiş durumdadır. Özellikle bilgiye dayalı ekonominin gelişmesiyle birlikte işletmeler, daha sofistike ve özgün ürünleri piyasaya sunabilmek amacıyla teknoloji odaklı arayışlarını yoğunlaştırmakta; aynı zamanda tüketici beklentilerine duyarlı çözümler geliştirmeye yönelmektedirler (Crilly & Firth, 2019). Bu eğilim, yenilik üretim süreçlerinin hızlanmasına ve bu süreçlerdeki döngülerin kısalmasına neden olmuş; örgütleri daha kısa sürede daha etkili ve kullanıcı odaklı çözümler geliştirmeye zorlamıştır. Bu bağlamda teknoloji, yalnızca bir araç değil, aynı zamanda stratejik bir yönlendirici ve dönüşüm gücü hâline gelmiştir (Rassanjani vd., 2021).

Yenilikler, etkileri ve kapsamaları doğrultusunda farklı türlerde sınıflandırılabilir. Artımsal (incremental) yenilikler, genellikle mevcut ürün, hizmet ya da süreçlerin kullanıcı geri bildirimleri doğrultusunda küçük ama sürekli iyileştirmelerle geliştirilmesini ifade eder. Bu tür yenilikler, Ar-Ge çalışmaları ile mühendislik ve tasarım birimlerinin katkısıyla evrimsel bir nitelik taşır. Buna karşın köklü (radikal) yenilikler, mevcut yapılarla uyumlu olmayan, süresiz ve çarpıcı dönüşümlere neden olan; yüksek düzeyde bilgi ve araştırma gerektiren değişimlerdir. Bu yenilikler, örgütsel ya da sektörel yapıların işleyişini derinden etkileyebilir. Daha kapsamlı bir perspektifle değerlendirilen sistemik yenilikler ise yalnızca belirli bir ürün ya da sektör düzeyinde değil, ekonomik, sosyal ve kurumsal yapıların bütününe etkileyebilecek düzeyde geniş çaplı dönüşümler yaratma potansiyeline sahiptir (Maravilhas, 2015).

Yenilik olgusunu değerlendirmede, gerçekleştiği alan da önemli bir ayrım ölçütüdür. Süreç yenilikleri, üretim ya da hizmet süreçlerine yönelik operasyonel düzenlemelerle

verimliliği artırmayı, maliyetleri azaltmayı ve kaliteyi iyileştirmeyi hedefler. Ürün yenilikleri ise, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, mevcut ürünlerin yeni bilgi ve teknolojilerle yeniden yapılandırılmasını veya tamamen yeni ürünlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Organizasyonel yenilikler ise kurumsal işleyişin bütününe nüfuz edebilecek yapısal değişimlere işaret eder; işin yapılış biçiminden görev dağılımına, karar alma süreçlerinden hizmet sunum biçimlerine kadar çeşitli alanlarda yenilikçi yaklaşımlar geliştirerek örgütün bütünsel dönüşümüne katkı sağlar (OECD & Eurostat, 2018).

Bu çok boyutlu yapı içerisinde yeniliğin yalnızca teknolojik gelişmelerle sınırlı kalmadığı, aynı zamanda iş süreçlerinden örgütsel yapıya, çalışanların yaratıcılığında kurumsal kültüre kadar geniş bir etki alanına sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle yeniliğin organizasyonel bağlamda nasıl tanımlandığı ve uygulandığı sorusu, özellikle yönetim bilimlerinde stratejik bir önem taşımaktadır.

Certo (2000), yeniliği; ürün ve hizmet üretiminde yeni yöntemlerin benimsenmesi ve iş süreçlerinde daha verimli uygulamaların geliştirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin sadece üretim yapmaları yeterli olmamakta; sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için bilgiyi stratejik bir kaynak olarak değerlendirmeleri ve bu bilgiyi yenilikçi süreçlerle bütünleştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yaratıcı potansiyelini destekleyecek çalışma ortamlarının oluşturulması ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına elverişli koşulların sağlanması önemli bir stratejik gereklilik haline gelmektedir. Özellikle iş süreçlerinin yenilikçi yaklaşımlarla dönüştürülmesi, çalışan motivasyonunu artırarak yaratıcı düşüncenin gelişimini destekleyebilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Buckler (1997) ise yeniliği, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlamak amacıyla örgüt kültürüne değer kazandırma süreci olarak yorumlamaktadır. Bu yaklaşıma göre yenilik, yalnızca teknik gelişmelerle sınırlı olmayan; aynı zamanda örgütsel kültürün dönüşümünü destekleyen ve işletmelerin hem iç hem de dış çevresel koşullara karşı esneklik kazanmasını sağlayan stratejik bir unsur niteliği taşımaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin yenilik kapasitesi büyük ölçüde benimsedikleri örgütsel kültür ve bu kültürün değişime açıklığı ile şekillenmektedir.

Peter Drucker'a göre yenilik, organizasyonel performansa yeni bir boyut kazandıran ve değişimle şekillenen dinamik bir süreçtir. Drucker, yeniliği yalnızca yeni ürün ya da hizmetlerin çıktısı olarak değil; aynı zamanda yönetsel, sistematik ve süreklilik arz eden bir

faaliyet olarak değerlendirmiştir (Drejer, 2002; Drucker, 2002). Günümüz iş dünyasında birçok sektörde tüketiciler, standart ve sıradan ürün veya hizmetlerden memnun kalmamakta; bu durum da onları farklı ve yenilikçi çözümler talep etmeye yöneltmektedir (Victorino vd., 2005). Bu görüşü destekleyen güncel çalışmalarda, yenilik süreçlerinin organizasyonlar için sadece teknoloji odaklı değil, aynı zamanda sosyal, yönetsel ve sistemik yenilikleri de içeren çok boyutlu yapılar haline geldiği vurgulanmaktadır (Jaworski & Cheung, 2023). Mohr & Sarin (2009), Drucker'ın öngörülerinden yola çıkarak, pazarlama ve inovasyon arasındaki ilişkinin, organizasyonel başarıya ulaşmada en kritik stratejik kombinasyonlardan biri olduğunu savunmaktadır. Ayrıca Drucker'ın disiplinli inovasyon anlayışı, sadece yaratıcı bireylerin katkısıyla değil; organizasyonun bütününe yayılan bir öğrenme ve uygulama kültürüyle başarılabileceği yönünde güncel literatürce de desteklenmektedir (Medlin, 2012; Govindarajan vd., 2013).

Drucker (1985), yeniliği girişimciliğin temel bir aracı olarak tanımlamakta ve çalışanların sahip olduğu farklı bilgi, beceri ve yetkinlikleri faydaya dönüştürme potansiyeli taşıyan bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu doğrultuda yeniliği, öğrenilebilen, öğretilebilen ve sistematik olarak uygulanabilen bir bilimsel alan olarak kabul etmektedir. Ancak, Drucker'ın yenilik tanımı kapsamlı olmakla birlikte bazı yönlerden eleştiriye açıktır. Özellikle örgüt içi siyasi yapılar, çalışanların değişime karşı direnç göstermesi ve kullanılan yenilik yöntemlerinin örgütsel yapılarla tam uyum içinde olmaması gibi sınırlılıklar, onun yaklaşımının uygulamada karşılaşılabileceği zorluklar arasında yer almaktadır (Govindarajan vd., 2013; Jaworski & Cheung, 2023).

Yenilik kavramı, ilk olarak iktisatçı ve politika bilimci Joseph Schumpeter tarafından ekonomik kalkınmanın temel dinamiği olarak değerlendirilmiştir. Schumpeter'in 1911 yılında kaleme aldığı ve 1934 yılında İngilizceye çevrilen eserinde yenilik, henüz tüketiciler tarafından bilinmeyen bir ürünün piyasaya sunulması ya da mevcut bir ürünün yeni bir özelliğiyle pazara giriş yapması, ayrıca üretim süreçlerinde ya da yöntemlerinde yapılan yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesi şeklinde tanımlanmıştır. Aynı eserde Schumpeter, yenilik kavramını yalnızca ürün ya da süreç değişiklikleriyle sınırlı tutmamış; yeni pazarların keşfi, üretim için gerekli girdilerin sağlanmasına yönelik yeni kaynaklara ulaşım ve işletmelerin yeniden yapılandırılması gibi organizasyonel dönüşüm süreçlerini de yenilik kapsamında değerlendirmiştir (akt. Peters & Pikkemaat, 2006).

Schumpeter'in yenilik anlayışı, günümüzde de farklı disiplinlerde etkisini sürdürmektedir. Örneğin Lee (2024), Schumpeter'in yenilik tipolojisine dayanarak, teknolojik

fikirlerin pazarlanabilir ürün ve süreçlere dönüşümünü yenilik sürecinin kilit aşaması olarak tanımlamakta; bu dönüşümün yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal düzeyde derin etkiler yarattığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Patchell & Hayter (2024) Schumpeteryen yeniliği endüstriyel coğrafya perspektifiyle değerlendirerek, bu sürecin sosyal yapılar ve kurumsal dinamiklerdeki dönüşümle de yakından ilişkili olduğunu savunmaktadır.

Schumpeter'den önce ve sonra birçok düşünür yenilik kavramına çeşitli açılardan katkı sunmuş olsa da Schumpeter'in bu alandaki özgün yaklaşımı, yeniliği tarihsel bir çizgide kronolojik olarak betimlemekten ziyade, kuramsal düzeyde yeni bir paradigma geliştirmeyi amaçlamaktadır. Onun kapsamlı analizleri, yenilik olgusunun neden sıklıkla tekno-ekonomik bir perspektiften ele alındığını anlamamıza yardımcı olurken, bu yaklaşımın mutlak ve değişmez bir gerçeklik olarak kabul edilip edilemeyeceğini de sorgulatmaktadır. Schumpeter'in teknoloji eksenli inovasyon anlayışı, özellikle “yaratıcı yıkım” (creative destruction) kavramı çerçevesinde, teknolojik yeniliğin doğrusal ve tek yönlü ilerleyişine dair varsayımların yeniden değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu bakış açısı, inovasyonun yalnızca ticarileşme ve teknoloji temelli gelişmelerle sınırlı olmadığını; aynı zamanda toplumsal ve kurumsal yapıları da dönüştürebilecek çok boyutlu bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Blok, 2021).

Bu doğrultuda, literatürde yenilik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı perspektiflerden ele alınsa da tanımlar arasında temel bir uyum söz konusudur; ayrıca yenilik, sıklıkla icat ve yaratıcılıkla karıştırılsa da, bu kavramlar yeniliğin öncülleri olup, doğrudan kendisiyle özdeş değildir.

2.1.2. Yenilik Yönetimi Kavramı

Yenilik, uzun süredir ekonomik büyümenin, toplumsal dönüşümün ve teknolojik ilerlemenin temel itici gücü olarak kabul edilmektedir (Schumpeter, 1942; Arrow, 1962). Tarihsel olarak bireysel girişimcilerin ya da bağımsız mucitlerin yaratıcılığına dayandırılan bu kavram, günümüzde çok daha karmaşık ve kolektif bir yapıya bürünmüştür. Artık yenilik, bireysel yaratıcılığın ötesinde, örgütlü yapılarda şekillenen sistematik bir süreç olarak ele alınmakta; firmalar, üniversiteler ve araştırma merkezleri gibi yapılar, bu sürecin kurumsal taşıyıcıları olarak öne çıkmaktadır. Yenilikçi faaliyetler, salt özgün fikirlerin üretimiyle sınırlı kalmamakta; bu fikirlerin sistematik biçimde geliştirilmesi, ticarileştirilmesi ve rekabetçi değer üretmesi için karmaşık bir organizasyonel yapılanmayı gerekli kılmaktadır (March & Simon, 1993; Kahn, 2018).

Ne var ki yeniliğin doğası, özünde belirsiz, dinamik ve doğrusal olmayan bir karakter taşır. Yenilik süreçleri çoğu zaman öngörülemeyen gelişmelerle, ani yön değişimleriyle ve rastlantısal buluşlarla şekillenir. Bu nedenle literatürde, yenilik süreci sıklıkla düzensiz, hatta kaotik bir yapı olarak tanımlanmakta; bu sürecin yönetimi ise ciddi bir entelektüel ve operasyonel meydan okuma olarak değerlendirilmektedir (Cheng & Van de Ven, 1996; Frishammar vd., 2010; Chen & Adamson, 2015). Bricolage yaklaşımı da bu düşünceyi destekler biçimde, yeniliğin çoğu zaman mevcut kaynakların yaratıcı biçimde yeniden düzenlenmesiyle, tesadüfî ilhamların örgütlü yapılarla kesiştiği noktada ortaya çıktığını savunur (Baker & Nelson, 2005; Fisher, 2012; Garud vd., 2018).

Bu karmaşa, yeniliğin kendiliğindenliğini ortadan kaldırmadan, ona rehberlik edecek sistemli yaklaşımları zorunlu kılar. İşte bu noktada yenilik yönetimi, hem akademik bir araştırma alanı hem de stratejik bir uygulama pratiği olarak doğmuştur. Yenilik yönetimi, belirsizlik içinde yön bulma becerisidir; bir yandan özgür düşünceyi ve yaratıcı akışı teşvik ederken, öte yandan bu süreci yönlendirecek yapısal mekanizmalar, kaynak tahsisleri, proje takvimleri ve değerlendirme sistemleri kurar. Yeniliğin başarısı büyük ölçüde, bu yaratıcı kaosu verimli ve hedef odaklı bir yapıya dönüştürme yeteneğine bağlıdır (Ganter & Hecker, 2013; Makowski & Kajikawa, 2021).

Etkili bir yenilik yönetimi, yalnızca yeni fikirleri doğurmakla kalmaz; bu fikirleri değerlendirir, içselleştirir, uygun kaynaklarla destekler ve rekabet avantajına dönüştürecek şekilde işleyişe dâhil eder. Bu çerçevede yapay zekâ (YZ), özellikle son yıllarda, yeniliğin stratejik yönetimi açısından dönüştürücü bir rol üstlenmeye başlamıştır. YZ, karmaşık ve çok değişkenli ortamlarda rasyonel süreçleri destekleyen teknolojilerin bütünüdür (Tredinnick, 2017).

Yalnızca bilgi işlem kapasitesiyle değil, aynı zamanda veriye dayalı modelleme, öngörü üretimi ve alternatifler arasında optimal seçim yapma gibi özellikleriyle de yenilik sürecinin hızlanmasına ve sistematikleştirilmesine katkı sağlar. Geleneksel yenilik süreçlerinde sezgi ve deneyim ön planda iken, YZ'nin sunduğu algoritmik güdüleme; kaynak yönetimini, pazar analizini ve ürün geliştirmeyi daha öngörülebilir ve ölçülebilir hâle getirerek işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırır (Lindebaum vd., 2020). Nitekim yapılan çalışmalar, yapay zekânın bireylerin karar süreçlerini kolaylaştırmakla kalmayıp, kurumların yeniliği çok daha hedef odaklı biçimde yönlendirmesini mümkün kıldığını göstermektedir (Jarrahi, 2018; Shrestha vd., 2019).

Bu bağlamda, yenilik süreci ne denli yaratıcı ve özgürlükçü bir zemin üzerinde yükselirse yükselsin, bu sürecin örgütlü yapılar içinde etkin biçimde yönetilmesi, stratejik üstünlüğün en önemli belirleyicisidir. Yenilik yönetimi; kaotik görünen yaratıcı süreçleri yapılandırmak, rastlantıları stratejiye dönüştürmek ve fikirleri sürdürülebilir rekabet avantajlarına evirmek noktasında, modern işletmelerin en temel yönetsel becerilerinden biri hâline gelmiştir.

Çalışanları yeniliğe özendirmek amacıyla yönetim tekniklerinde gelişme gösterilmesi, yenilik yönetimi olarak tanımlanabilir. Yenilik yönetimi bir örgütün görev yapılanmasını, yapısını, politikasını ve örgüt kültürünü yeniliğe yakınlaştıran, teşvik eden süreçleri içermektedir (Gürer & Solmaztürk, 2022).

Yenilik Yönetimi, İşletmelerin yetenek ve kaynakları çerçevesinde daimi olarak geliştirilmesi icap eden temel bir işletme faaliyetidir. İşletmelerde uygulanması düşünülen yenilikler yeni süreçleri gerektirirler, bu sebepten işletmeler açısından yenilik süreçleri aynı zamanda da öğrenme deneyimleri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca tüketici ihtiyaçları doğrultusunda yeni projeler tasarlamak ve uygulamak gibi yönetsel davranışlar da yenilik yönetimi sürecinin kapsamındadır (Quinhões & Lapão, 2023; Tajpour vd., 2025).

Yenilik yönetimi söz konusu olduğunda, işletmelerde yönetsel bir bakış açısıyla önemle ele alınması gereken dört temel başlık bulunmaktadır.

- Çalışanlar, örgütün ihtiyaç ve problemlerine çözüm bulmaları ve yeni düşünceler üretmeleri yönünde teşvik edilmelidir.
- Yeni düşüncelere destek verilmeli ve bunların örgüt için faydaya dönüştürülmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlar, yenilikçi fikirler ve örgüt arasında eşgüdümün sağlanması gerekmektedir.
- Yenilikçi düşüncelere ve yeniliklere, zemin hazırlayacak, her daim destekleyecek bir liderlik anlayışının oluşturulması gerekmektedir (Chesbrough, 2024).

Hızla değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve artan müşteri beklentileri, işletmeleri sürekli olarak farklılaşmaya ve yenilenmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin yalnızca mevcut süreçlerini iyileştirmeleri değil, aynı zamanda geleceği öngörebilen, yaratıcı çözümler üretebilen ve değişime yön verebilen bir yapıya kavuşmaları gerekmektedir. İşte bu noktada, yenilik yönetimi işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde ve uzun vadeli başarıyı yakalamalarında kritik bir rol oynamaktadır. İşletmelerde yenilik yönetimi, üst düzey yani stratejik yöneticilerin sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla da

yenilik yönetimi, işletmenin genel stratejik yönetim süreci içerisine entegre edilmelidir. Stratejik düzeyde alınan kararlarla yönlendirilen bu süreç, kurumun misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedefleriyle doğrudan ilişkilidir. Günümüzde bir ilke imza atabilen, sektöre yön veren yenilikler ortaya koyabilen, değişime öncülük edebilen işletmelerin, aynı zamanda kurumsal olarak büyüme ve yeni iş fırsatları yaratma konusunda da avantajlı konumda oldukları bilinmektedir (Lopes vd., 2016; Appio vd., 2021).

Yenilikçi örgütlerin başarısını belirleyen iki temel ayırt edici özellik dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanların yaratıcı düşünceler geliştirmesini ve özgün fikirler üretmesini teşvik eden, destekleyici ve güvenli bir örgütsel atmosfer oluşturabilmeleridir. Bu tür bir ortamda, bireyler fikirlerini ifade etmekte çekinmezler ve yenilik süreçlerine aktif olarak katılım gösterirler. İkinci özellik ise, işletmenin belirsizlik koşullarında dahi yenilikçi adımlar atabilme, yani risk alabilme cesaretine ve yeteneğine sahip olmasıdır. Risk, yenilikle iç içe geçmiş bir kavramdır; dolayısıyla başarılı yeniliklerin arkasında çoğu zaman bilinçli olarak alınmış stratejik riskler yer alır. Bu iki temel unsur, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve pazarda sürdürülebilir bir varlık göstermesinde belirleyici rol oynamaktadır. (Füller vd., 2022).

Öte yandan, yenilik kavramı, işletmeler açısından yönetilmesi en karmaşık yönetim araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu durumun temel nedeni, yeniliğin beraberinde getirdiği kaçınılmaz ve çoğu zaman köklü değişim süreçleridir. Yenilik yalnızca üretim teknikleri ya da iş süreçlerinde değişiklik yaratmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütsel yapıları ve toplumsal dinamikleri de etkileme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, yenilik yönetimi sürecinde karşılaşılan zorlukların önemli bir kısmı, yeniliğin çok katmanlı etkilerinden kaynaklanmaktadır (Costa vd., 2023).

Bunun yanı sıra, yenilikçi uygulamaların diğer örgütler tarafından kolaylıkla taklit edilebilme riski, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, yeniliğin yalnızca dönemsel bir strateji değil, örgütsel politika haline getirilerek kalıcı ve sistematik bir süreç olarak benimsenmesi gerekmektedir. Yeniliğin organizasyonel düzeyde sürekli kılınması, işletmelerin özgünlüklerini koruyabilmeleri ve farklılaşma stratejilerini sürdürebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir (Volberda vd., 2013).

Yenilik yönetiminin işletmelerde başarıya ulaşabilmesi ise birtakım örgütsel koşullara bağlıdır. Bunlar arasında, değişime duyarlılık gösteren ve yüksek düzeyde kurumsal esneklik sergileyen yapılar, girişimciliği teşvik eden ve yeniliğe açık bir örgüt kültürünün varlığı,

yenilik odaklı işletme politikalarının oluşturulması ve bu politikalarla uyumlu uzun vadeli stratejik planlamaların yapılması yer almaktadır. Ayrıca, üst yönetimin yenilik süreçlerine aktif destek vermesi, çalışanların işletmeye duyduğu bağlılık düzeyinin yüksek olması ve kurumsal düzeyde değişime hazır bir tutum sergilenmesi, yenilik yönetiminin etkinliğini artıran başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Robbins & O'Connor, 2023).

Örgütlerin yenilik yönetiminde başarı elde edebilmeleri, değişimlere hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilme kapasitelerine doğrudan bağlıdır. Bu bağlamda, çevresel değişimleri izlemek, potansiyel tehditleri önceden öngörerek gerekli stratejik önlemleri almak ve mevcut kaynakları etkin biçimde kullanmak, yenilik sürecinin verimli bir şekilde yürütülmesinde kritik rol oynamaktadır. Bununla birlikte, yeniliğin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan organizasyonel değişimleri doğru biçimde yönetebilmek, sürece ilişkin karşılaşılan yetersizliklerden öğrenerek sürekli gelişim sağlayabilmek ve yeniliği örgütün temel süreçlerinden biri haline getirebilmek, sürdürülebilir yenilik kapasitesinin oluşturulmasında belirleyici faktörler arasında yer almaktadır (Drucker, 1985; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

Sonuç olarak, yenilik yönetimi, yalnızca yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını değil, bu fikirlerin sistematik bir şekilde değerlendirilip uygulanmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajlarına dönüştürülmesini sağlayan kritik bir yönetim pratiğidir. Günümüzün hızla değişen ekonomik ve teknolojik ortamında, stratejik düzeyde yapılandırılmış bir yenilik yönetimi anlayışı, işletmelerin hem içsel dönüşüm kapasitesini artırmakta hem de dış çevreye uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, başarılı bir yenilik yönetimi için gerekli olan örgütsel yapıların, liderlik anlayışlarının ve kültürel iklimin dikkatle inşa edilmesi gerekmektedir. Yenilik sürecinin etkin şekilde yönetilebilmesi içinse, bu süreci besleyen ve yönlendiren kaynakların doğru şekilde tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, yenilik kaynaklarının çeşitliliği ve işletmeler açısından taşıdığı stratejik değer dikkatle analiz edilmelidir.

2.1.3. Yenilik Kaynakları

Sürekli değişim hâlindeki sosyal ve ekonomik çevre, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki yenilikleri kesintisiz biçimde izlemelerini ve bu değişimlere uyum sağlayabilmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin sektörel düzeyde gerçekleşen yenilikleri zamanında fark edebilmeleri ve bu yeniliklere etkili şekilde uyum sağlayabilmeleri, mevcut yenilik kaynaklarını doğru şekilde tanımlayıp bu kaynaklardan etkin

biçimde yararlanabilmelerine bağlıdır. Bu durum, örgütlerde yenilik yönetimi bağlamında dikkate alınması gereken bir diğer önemli hususun, yenilik süreçlerinde kullanılacak kaynakların doğru bir biçimde tespit edilmesi gerekliliği olduğunu ortaya koymaktadır (Adams vd., 2006; Tajpour vd., 2025).

Yenilik kaynakları genel olarak örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki ana kategori altında incelenebilmekle birlikte, insan faktörü (özünde bir iç kaynak olmasına karşın) yeniliğin ortaya çıkışında ve sürdürülebilirliğinde üstlendiği belirleyici rol nedeniyle ayrı bir kategoride değerlendirilmiştir.

2.1.3.1. İşletme İçi Kaynaklar

İç kaynaklar, işletmelerin yenilik (inovasyon) kaynaklarından bir tanesidir. Bu yenilik kaynaklarını; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve işletme yetenekleri olarak üç ayrı başlık altında incelememiz mümkündür.

Finansal kaynaklar: işletmelerin yenilikçi faaliyetlerini, özellikle de araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) süreçlerini sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları mali unsurları kapsamaktadır. Bu kaynaklar, başta öz sermaye olmak üzere, işletmenin kullanımına sunduğu borçlanma imkânlarını ve geçmiş dönemlerde elde edilen kârlardan ayrılarak yeniden yatırıma yönlendirilen dağıtılmış kârları içermektedir. Literatürde genel olarak kabul gören yaklaşıma göre, özellikle aile işletmeleri ve KOBİ'ler gibi sınırlı finansal imkânlarla sahip organizasyonlarda, yenilik odaklı yatırımların finansmanında öncelikli olarak iç kaynakların değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmakta; bu durum, hem sürdürülebilirlik hem de mali esneklik açısından dış kaynak kullanımına kıyasla daha avantajlı bir yol olarak değerlendirilmektedir (Hall & Lerner, 2010; De Massis vd., 2018).

Fiziksel Kaynaklar: Fiziksel kaynaklar, işletmelerin genel demografik özellikleriyle ilişkilendirilen kaynakları temsil eder. Literatürde yenilik üzerinde etkisi olduğu belirtilen fiziksel kaynaklar arasında, en önemli faktörlerden biri işletmenin büyüklüğüdür. Son yıllarda yapılan araştırmalar, büyük işletmelerin Ar-Ge yatırımları, patent başvuruları ve işbirlikçi yenilik faaliyetleri gibi alanlarda daha yüksek performans sergilediğini göstermektedir. Örneğin, ABD'de yapılan bir çalışma, büyük firmaların ürün ve süreç yeniliklerinde daha başarılı olduğunu ortaya koymuştur (Parast vd., 2025). Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) esneklik, hızlı karar alma ve müşteri odaklılık gibi avantajları sayesinde yenilik süreçlerinde etkin olabildiği de vurgulanmaktadır. Özellikle KOBİ'ler, sınırlı kaynaklarına rağmen, yenilikçi çözümler geliştirme konusunda büyük firmalara kıyasla

daha çevik hareket edebilmektedirler (Kijkasiwat & Phuensane, 2020). Ayrıca, işletme büyüklüğünün yenilik üzerindeki etkisinin sektörlere göre farklılık gösterebileceği belirtilmektedir. Örneğin, üretim sektöründe büyük işletmelerin ölçek ekonomilerinden yararlanarak yenilik yapma kapasitesi artarken, hizmet sektöründe küçük işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebilme yetenekleri yenilikçi çözümler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Aldieri & Vinci, 2019).

İşletme Yetenekleri: İşletme içi kaynaklar arasında yer alan işletme yetenekleri, işletmelerin örgütsel yapıları ile iş yapma biçimleri arasındaki bütünleşmenin ve uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yetenekler, işletmenin mevcut kaynaklarını nasıl kullandığını ve içsel dinamiklerini ne ölçüde etkinleştirebildiğini yansıtmaktadır. Teknik bilgi birikimi, pazara erişim olanakları, çalışanların sahip olduğu yetkinlikler ve örgütlenme yapısı gibi unsurlar bu kapsamda değerlendirilebilecek içsel yetenek örnekleridir. Son yıllarda gerçekleştirilen akademik çalışmalar, bu içsel yeteneklerin yenilikçilik kapasitesi üzerinde belirleyici etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin, Ferreira vd. (2021), işletmelerin dinamik yeteneklerinin —özellikle keşfetme ve uygulama becerilerinin— yenilik kapasitesi aracılığıyla firma performansını doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, Cui (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yapay zekâ destekli bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenmenin, işletme içi bilgi ve yetenek yönetimi bağlamında iş performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Teknik yetenekler, işletmenin Ar-Ge faaliyetlerine verdiği önem, yeni teknolojilere uyum sağlama kabiliyeti ve kalite kontrol süreçlerindeki deneyimlerini kapsamakta; pazara erişim yeteneği ise işletmenin pazardaki konumu, erişim stratejileri ve dağıtım kanalları ile ilişkilendirilmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin yetenekler ise çalışanların eğitimi, deneyimi ve uzmanlık düzeyi ile doğrudan bağlantılıdır. Öte yandan, işletme organizasyonunun yapısı da yenilikçilik sürecinde önemli bir yer tutmakta; ekip çalışmasının niteliği, proje yönetimindeki beceriler, iç iletişim kanallarının etkinliği ve çalışanlara fikir geliştirme konusunda sağlanan destek gibi faktörler bu alanda öne çıkmaktadır (Hastwell, 2023).

Bu içsel yeteneklerin tamamı, işletmelerin yenilikçi faaliyetlerine doğrudan katkı sağlamakta ve rekabet avantajı elde etmelerine zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla, işletme yetenekleri, sadece mevcut kaynakların etkin kullanımını değil, aynı zamanda sürdürülebilir yenilik üretimi açısından kritik bir rol oynamaktadır.

2.1.3.2. İşletme Dışı Kaynaklar

İşletmelerin yenilikçi kapasitesini artırmada yalnızca içsel kaynaklara yönelmeleri yeterli olmayıp, dış çevreden sağlanan bilgi, iş birliği ve deneyimlerden de etkin biçimde yararlanılması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işletme dışı kaynaklar, örgütlerin yenilik stratejilerini çeşitlendirmelerine, bilgi akışlarını zenginleştirmelerine ve farklı sektörlerden edinilen deneyimlerle rekabet avantajı elde etmelerine imkân tanımaktadır (Klein & Spsychalska-Wojtkiewicz, 2020). Özellikle dış ilişkiler ağı ve sektörler arası karşılaştırmalar, işletmelerin yenilikçi öğrenme süreçlerini destekleyen temel dışsal kaynaklar arasında yer almakta; işletmelerin çevresel dinamiklere karşı daha duyarlı ve proaktif bir konumda olmalarına katkı sağlamaktadır (Zhang vd., 2022). Bu çerçevede, dış ilişkiler ve sektörler arası karşılaştırmalar yoluyla elde edilen bilgiler, yenilik sürecinin stratejik bir bileşeni hâline gelmekte ve organizasyonların dönüşüm kapasitelerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Dış İlişkiler: Dış ilişkiler, işletmelerin işletme dışındaki paydaşlarla etkileşimi ve bilgi edinme yetenekleriyle bağlantılıdır. İşletmeler, müşterileri, tedarikçileri, ortakları ve pazar araştırmalarından edindikleri bilgilerle yenilik (inovasyon) süreçlerini şekillendirirler. Paydaşlarla iletişim, bilgi ağları oluşturma, yardımcı kuruluşlarla iş birlikleri gibi dış ilişkiler, işletmelerde inovasyonun önemli bir bilgi kaynağı olarak kabul edilir. Ayrıca, işletmelerin profesyonel kuruluşlarla iş birlikleri, uluslararası işletmelerle bilgi alışverişi, elektronik veri tabanları kullanımı ve rakiplerini izlemesi gibi yöntemlerle dış kaynaklardan bilgi sağlarlar (Simao vd., 2016).

Sektörler Arası Karşılaştırmalar (Benchmarking): Sektörler arası karşılaştırmalar, işletmelerin yenilikçi kapasitelerini geliştirmelerinde önemli bir dışsal bilgi kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda öne çıkan yöntemlerden biri olan kıyaslama (benchmarking), işletmelerin kendi performanslarını artırma hedefiyle, başka işletmelerin süreçlerini, uygulamalarını ve başarı unsurlarını sistematik biçimde inceleyerek kendi yapısına entegre etmesini kapsamaktadır (KPMG, 2023). Özellikle sektör liderlerinin sahip olduğu teknoloji altyapısı, beşerî ve yapısal yetenekleri, organizasyonel işleyişi, sermaye bileşimleri, üretkenlik düzeyleri ve yüksek katma değerli ürünlerine ilişkin göstergeler üzerinden yapılan karşılaştırmalar, işletmelere yenilikçi açılımlar kazandırma potansiyeline sahiptir.

Ancak bu yöntemin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, kıyaslama yapılacak sektörlerin mevcut sektörden yapısal ve işlevsel açıdan farklılık gösterdiği noktaların dikkatle analiz edilmesi gerekmektedir (Winter, 2024). Nitekim, farklı sektörlerden edinilen bilgilerin doğrudan uygulanabilirliği her zaman mümkün olmayabilir; bu nedenle sektörel bağlam gözetilerek stratejik uyarlamalar yapılmalıdır. Bu tür karşılaştırmalardan elde edilen dışsal öğrenmeler, özellikle başarılı uygulamaların adapte edilmesi yoluyla işletmelere önemli derecede yenilikçi katkılar sunabilmektedir. Bu doğrultuda, benchmarking yaklaşımını etkin biçimde kullanan örgütler, yenilik süreçlerini güçlendirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme konusunda kayda değer kazanımlar sağlayabilmektedir (APQC, 2023).

Örgütler, bu dış kaynakları etkili bir şekilde kullanarak yenilik süreçlerini güçlendirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler.

2.1.3.3. İç Girişimciler

İşletmelerde, yenilik için birçok kaynak içsel veya dışsal faktörlerden oluşabilir. Ancak, işletme yapılarındaki değişimler ve bilgi teknolojilerinin gelişimi, işletme kaynaklarının etkili bir şekilde yeniliğe dönüştürülmesini gerektirir (Pinto vd., 2023). İşletmelerin temel yetenekleri arasında yer alan çalışanlar, yeniliğin içsel bir kaynağı olarak kabul edilir. Çalışanların, yenilik için kaynak oluşturabilme yetenekleri arasında girişimcilik önemli bir rol oynar. (Slåtten & Mehmetoglu, 2015; Capozza & Divella, 2019).

İşletmelerde yenilik, ürünlerde, süreçlerde veya örgüt yapısında değişimleri ifade eder. Bu yeniliklerin zaman içinde taklit edilebilme özelliği, işletmelerde yenilik yönetimini daha da mühim hale getirir. Yenilik yönetiminde etkinliğin kilit unsuru 'insan' yani 'çalışan'dır. İç girişimcilik kavramı, kurumsal yenilikle ilişkilendirilen bir kavram olarak bu süreçte önemli bir yenilik kaynağı olarak ortaya çıkar. Blomkvist vd. (2025), çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyen kurumsal kültür, rol modeller ve iç girişimcilik eğilimlerini incelemiş; iç girişimciliğin, şirket içi inovatif çıktılarda doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Mohamed & Zouaoui (2025) tarafından Tunus kamu işletmeleri üzerinde yapılan araştırma, çalışan bağlılığı, yaratıcılık ve iç girişimcilik arasındaki ilişkileri incelemiş ve beşeri sermayenin yenilik (inovasyon) kapasitesi üzerindeki rolünü vurgulamıştır.

Schumpeter'e göre, girişimcilik; yeni bir ürün üretmek veya mevcut ürünler için yeni tedarik yolları, yeni ihracat yolları veya yeni sektörler yaratmak amacıyla bir buluştan yararlanma veya denenmemiş bir teknoloji kullanma sürecidir (akt. Śledzik, 2013). Girişimcilik aynı zamanda, uygun insanları ve parayı seferber etmek için gerekli yönetim ve

örgütsel yeteneklerle birlikte yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri ve eylemleri bir araya getirme, tanımlanabilir ihtiyaçları karşılama ve kaynakları yönetme işlemidir (Pearce & Robinson, 2015).

İç girişimci, işletme içindeki kârlı ürün, yönetim stratejileri ve pazarın farkına vararak inovatif bir girişimde bulunan ve yeni olan bir fırsatı değerlendirerek ekonomik değer yaratan bireyi ifade eder (Flores vd., 2024). İç girişimcilik ise, bir işletmenin kendi içinde, alışlagelmiş olandan farklı bir biçimde girişimciliğe yönelik niyetlerini ve davranışlarını içerir. İç girişimcilik, sadece yeni iş girişimlerini değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan yeni ürünler, hizmetler, teknolojiler, yönetim teknikleri ve stratejiler gibi birçok yenilikçi davranışı içerir. İç girişimciler, çalıştıkları işletmelerde yenilik yaratma konusunda öncü bir rol oynayabilirler ve bu, işletmenin ayakta kalmasını sağlamak ve yenilik oluşturmak için temel bir faktördür (Pearce & Robinson, 2015).

Geleneksel çalışan profillerinden ayrıran iç girişimciler, özellikle sorun çözme ve yaratıcı fikir üretme konularında örgüt içerisinde öne çıkan bireylerdir. Bu kişiler, karşılaştıkları sorunlara karşı yalnızca mevcut çözümleri uygulamakla kalmaz, yaratıcı düşünme becerileriyle çeşitli çözümler üretebilir; fikir geliştirme sürecinde ise sorgulayıcı yaklaşımlarıyla en uygulanabilir seçeneğe ulaşabilirler. Ayrıca, iç girişimciler hem duygusal zekâlarını hem de analitik düşünme yetilerini bir arada kullanarak, belirsizlik ve risk içeren durumlarda dahi inisiyatif alabilen bireylerdir (Blanka, 2019).

Literatürde iç girişimcilik olgusu, çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmakta ve dört temel bileşen çerçevesinde incelenmektedir:

- **Yeni iş girişimleri:** Mevcut yapı içinde işletmenin büyüme ve çeşitlenmesine katkı sunacak yeni alanlar oluşturulması hedeflenmektedir.
- **Kendi kendini yenileme:** İşletme içi süreç, yapı ve stratejilerin sürekli gözden geçirilip yeniden yapılandırılması esas alınmaktadır.
- **Proaktivite (çevreye yön verme kapasitesi):** Değişen çevresel koşullara yalnızca tepki vermekle kalmayıp, bu koşulları şekillendirme yönünde stratejik ve ön alıcı tutumlar sergilemek benimsenmektedir.
- **Yenilik:** Ürün, hizmet, süreç ve iş modeli düzeyinde özgün uygulamaların hayata geçirilmesiyle rekabet avantajı sağlanması amaçlanmaktadır.

Bu boyutlar, iç girişimcilik anlayışının yalnızca bireysel bir özellik değil, aynı zamanda örgütsel dönüşümü destekleyen stratejik bir yetkinlik olduğunu ortaya koymaktadır (Antoncic & Hisrich, 2003; Blanka, 2019).

İşletmelerdeki yenilik ortamı, iç girişimcilerin davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yenilik, işletmelerde hizmet veya üründe teknolojik gelişmelere uygun şekilde yapılan değişiklikleri ifade eder. İç girişimcilik ise hizmet veya yeni ürün geliştirme, iyileştirme ve üretim yöntemlerini ve süreçlerini yenileme anlamına gelir. İşletmelerde iç girişimcilik, örgüt kültürü ve liderlerin desteği ile oluşturulan yenilikçi bir ortam sayesinde gerçekleşir (Pearce & Robinson, 2015).

Yenilik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki, temelde işletmeye duygusal bir bağlılık hisseden çalışanların işletmenin büyümesine yönelik isteklerine dayanmaktadır. İç girişimcilik, işletme çalışanlarının işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmak amacıyla yeni yollar bulma veya alternatif çözümler üretme isteğiyle ortaya çıkar. Diğer yandan, her işletme temelde hayatta kalmak ve karlı bir şekilde büyümek için yeni fikirlere ve bu fikirleri gerçekleştirecek çalışanlara ihtiyaç duyar (Falola vd., 2018; Huang vd., 2021; Mohamed & Zouaoui, 2025).

Bir çalışmada Cegarra-Navarro vd. (2020), iç girişimciliğin öncülleri olarak işletme çevresi ve işletme karakteristikleri belirlenmiştir. Yenilik, işletme çevresinde teknolojik ürün/hizmet geliştirmede önemli bir unsur olarak ele alınmış ve işletme içerisinde açık iletişim, örgütsel ve yönetsel destek gibi yaklaşımların, çalışanların yenilik yapmalarına ve iç girişimciliklerinin desteklenmesine yardımcı olacağı ifade edilmiştir. İç girişimciliği destekleyen işletmelerin, sürekli yenilenen, proaktif ve yeni iş girişimlerinde bulunan yenilikçi işletmeler olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir başka çalışmada Lithoxoidou vd. (2020), iç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişki yöneticilerle yapılan görüşmelerle incelenmiştir. Bu çalışma, iç girişimcilik ve yenilikçiliğin birbirleriyle pozitif olarak ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğunu, ayrıca örgüt kültürü ve yönetim tarzının bu ilişkiyi etkilediğini ortaya koymuştur.

İç girişimcilikle ilgili yapılan çalışmalar, işletmelerde uzun vadeli sürdürülebilirliğin, iç girişimcilerin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, iç girişimciliği desteklemenin, işletme yapısında yeniliklere uygun bir zeminin oluşturulmasıyla mümkün olduğunu göstermektedir. Çalışanların işletmeye aidiyet duygusuyla kendilerini birer parça olarak görmeleri ve bu bağlamda işletmeye katkı sağlayacak yeni fikirler üreterek bunları ticari değere

dönüştürmeleri, iç girişimciliğin yenilikle iç içe geçmiş olduğunu göstermektedir. İşletmelerde iç girişimcilerin yenilik üretiminde önemli bir rol oynadığı ve işletmelerin bu potansiyeli değerlendirmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak, iç girişimcilik, işletmelerin rekabet gücünü artırmasında, sürdürülebilir büyüme sağlamasında ve dinamik piyasa koşullarına uyum göstermesinde stratejik bir rol üstlenmektedir. Özellikle çalışanların yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkaran, risk almalarını destekleyen ve yaratıcılıklarını teşvik eden örgütsel iklimin oluşturulması, iç girişimciliğin etkin biçimde gelişmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin iç girişimcilik faaliyetlerini sistematik olarak desteklemesi ve bu yönde kurumsal mekanizmalar geliştirmesi, yenilik kapasitesinin kurumsal düzeyde içselleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Parker, 2011).

Yenilik konusunun örgütsel düzeyde ele alınabilmesi için, yenilik kaynaklarının doğru şekilde tanımlanması ve stratejik düzeyde nasıl kullanıldığının açıklanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada otel işletmelerinde yeniliğin içsel kaynaklardan biri olan çalışanlar aracılığıyla üretildiği varsayımıyla yenilik kaynakları ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir. Yenilik kapasitesinin etkin yönetimi açısından, bu kaynakların hangi stratejik yaklaşımlarla değerlendirildiği önemli bir konudur.

2.1.4. Yenilik Stratejileri

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde, işletmelerin rekabet stratejileri geleneksel yaklaşımların ötesine geçerek yenilik temelli bir perspektife evrilmektedir. Rekabetin yoğunlaştığı bu ortamda, yenilikçi stratejiler işletmelere yalnızca kısa vadeli avantajlar değil, aynı zamanda uzun vadeli ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin hem iç hem de dış çevre koşullarına uyum sağlayabilecek stratejik esneklik kazanabilmeleri, benimsedikleri yenilik stratejilerinin niteliğine doğrudan bağlıdır. Yenilik stratejileri, işletmelerin teknolojik dönüşümlere uyum sağlamasını kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda pazarda farklılaşma ve konumlanma süreçlerinde de belirleyici bir rol üstlenir (Karlsson & Tavassoli, 2016).

Günümüzde yalnızca operasyonel verimlilik ya da maliyet avantajı üzerine inşa edilen geleneksel iş stratejileri, yoğun rekabet ortamında işletmelere üstünlük sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine, ürün geliştirme, hizmet inovasyonu, dijital dönüşüm ve müşteri beklentilerine uyum gibi çok boyutlu hedefleri içeren yenilikçi stratejiler öne çıkmaktadır. Nitekim, Li vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, yenilik stratejilerinin,

işletmelerin teknolojik gelişmelere etkin biçimde uyum sağlayarak dinamik rekabet ortamında başarılı olmalarını sağladığı ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Radácsi & Filep (2021), yenilik odaklı stratejilerin mevcut örgütsel kaynakların daha etkin kullanımına olanak tanıyarak rekabet avantajını pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Singh vd. (2023) ise, geleneksel iş stratejilerinin günümüz koşullarında yetersiz kaldığını, işletmelerin değişen çevresel beklentilere uyum sağlamak için yenilik temelli stratejilere yönelmelerinin bir zorunluluk hâline geldiğini vurgulamaktadır.

Bu çerçevede, işletmelerin yenilik süreçlerinde benimseyebileceği farklı stratejik yönelimler literatürde belirli başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Bu stratejiler aşağıdaki şekilde öne çıkmaktadır:

- Geleneksel strateji
- Bağımlı strateji
- Taklitçi strateji
- Saldırgan strateji
- Savunmacı strateji
- Fırsatları izleme stratejisi

Söz konusu strateji türleri, işletmelerin yenilik süreçlerine nasıl yaklaştıklarını ve hangi rekabet ortamlarında hangi stratejilerin öne çıkabileceğini belirlemede teorik bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, her bir strateji türünün, işletmelerin değişen çevresel koşullara verdikleri tepkiler ve rekabet avantajı elde etme biçimleriyle ilişkili olarak ayrıntılı biçimde ele alınması önem arz etmektedir.

2.1.4.1. Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji genellikle işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine önem vermemesi ve yeni ürün geliştirmeleri yerine moda olarak nitelendirilebilecek tasarım değişikliklerine odaklanması olarak algılanır. Bu strateji genellikle üç rekabet formuna odaklanır:

- İşletim verimliliği
- Yeni ürün geliştirme
- Hedef pazar odaklı rekabet

Ancak, bu stratejiler artık sadece farklı iş stratejileri olarak değil, daha çok standart olarak belirlenmektedir. Bu tür işletmeler, pazar talebinin değişmediğini veya rekabet ortamının kendilerini değişime zorlamadığını fark etmedikçe ürün veya hizmetlerinde

değişiklik yapma veya mevcut olanları geliştirme ihtiyacı hissetmezler (Athanasakou vd., 2022).

Bu işletmeler genellikle Ar-Ge faaliyetlerine gerekli önemi ve bütçeyi ayırmazlar, bu da teknolojik yeniliklere uyum sağlamalarını zorlaştırır. Moda olarak nitelendirilebilecek değişikliklerle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın zor olduğu bir gerçektir. Kısa vadeli başarılar olarak kabul edilebilecek moda değişiklikler, teknolojik gelişmelerin ve bilgi yoğun rekabet ortamının hızına erişemeyerek sınırlı kalır (Asimakopoulos vd., 2023).

2.1.4.2. Bağımlı Strateji

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler, yenilik ve teknoloji konusunda güçlü olan işletmelere bağımlı kalmayı tercih ederler. Kendi ürettikleri ürünler üzerinde önemli değişiklikler yapma eğiliminde değildirler. Ancak, bağımlı oldukları işletmelerden veya müşterilerden gelen talepler doğrultusunda ürün ve hizmetlerinde çeşitli değişiklikler yapabilirler (Gambal vd., 2022).

Bu strateji, işletmelerin hem büyüme hem de küçülme yönünde stratejik kararlar alabilmelerine olanak tanıyan esnek bir yaklaşımı temsil etmektedir. Özellikle tam bağımlı strateji, işletmenin teknolojik kapasite ve yenilikçilik açısından daha güçlü bir başka işletmenin yapısal bir uzantısı gibi konumlanmasını içermektedir. Bu tür işletmeler, çoğunlukla yenilik süreçlerini kendi başlarına yürütmek yerine, daha büyük ve gelişmiş firmaların sahip olduğu kaynak, teknoloji ve altyapılardan yararlanarak faaliyetlerini sürdürürler. Örneğin, bölgesel ölçekte faaliyet gösteren bir organik tarım işletmesi, ürünlerini daha geniş pazarlara ulaştırmak amacıyla ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir perakende zincirinin lojistik sisteminden yararlanabilir. Benzer şekilde, küçük ölçekli bir medikal cihaz üreticisi, ürünlerinin yüksek hassasiyet gerektiren montaj aşamalarını, ileri teknolojik donanıma sahip büyük bir sağlık teknolojileri firmasının üretim altyapısında gerçekleştirebilir (Asimakopoulos vd., 2023).

Bu tür işletmelerin genel olarak üretim süreçlerindeki inisiyatifi, tamamen bağımlı oldukları işletmenin hedefleri doğrultusunda yürütülür. Ar-Ge faaliyetlerinin neredeyse hiç kullanılmadığı görülür çünkü inisiyatiflerini bağımlı oldukları işletmenin isteklerine göre şekillendirirler. Bu strateji, işletmelere belirli bir seviyede güvence ve stabilite sağlayabilirken, yenilikçilik ve rekabetçi avantaj açısından kısıtlı kalabilir (Espino Rodríguez vd., 2022).

2.1.4.3. Taklitçi Strateji

Taklitçi strateji, yenilikçi işletmelerin gerçekleştirdiği radikal ya da aşamalı yenilikleri doğrudan kopyalayarak rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefleyen bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, saldırgan strateji izleyen firmalar daha çok radikal yeniliklere yönelirken, savunmacı strateji benimseyenler mevcut yenilikleri farklılaştırarak aşamalı değişimlerle uyum sağlarlar. Taklitçi stratejiye odaklanan işletmeler ise her iki tür yeniliği doğrudan uygulamaya geçirerek pazarda varlık göstermeye çalışırlar (Dziurski & Mierzejewska, 2021).

Bu tür işletmeler, özellikle rekabetin daha düşük seviyede yaşandığı pazarlarda daha başarılı performanslar sergileyebilirler. Bunun sağlanabilmesi için, dış çevrenin yakından izlenmesi ve bilgi akışının hızlı ve doğru biçimde yönetilmesi kritik önem taşımaktadır. Taklitçi strateji uygulayan firmalar, Ar-Ge faaliyetleri, patent çalışmaları, eğitim yatırımları ve teknik destek hizmetleri gibi maliyetli süreçlere sınırlı düzeyde kaynak ayırarak, düşük maliyetle yenilik sürecine dahil olmayı amaçlamaktadırlar (Athanasakou vd., 2022).

Bu işletmelerin başarısı, taklit ettikleri firmaların sahip olduğu bilimsel ve teknolojik bilgi birikimini etkin şekilde kendi süreçlerine adapte edebilme kabiliyetlerine bağlıdır. Bununla birlikte, yenilikçi işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi için, sürekli olarak yenilik üretmeye devam etmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede, pazarda liderliklerini koruyabilir ve taklitçi firmaların gerisinde kalmadan rekabeti sürdürebilirler (Szuper, 2022).

2.1.4.4. Saldırgan Strateji

İşletmeler açısından, özellikle yenilik fikirlerinin ilk kez geliştirildiği ve uygulamaya geçirildiği erken aşamalar, yüksek düzeyde belirsizlik ve risk barındırmaktadır. Zira yeniliklerin gelecekte nasıl bir etki yaratacağı öngörülememekte, bu da işletmelerin karar alma süreçlerini karmaşıktırmaktadır. Yenilikçi bir vizyona sahip olmak, doğası gereği çeşitli riskleri içermekle birlikte, bu riskler çoğunlukla yeni fikirlerin uygulama sonuçlarının belirsizliğinden kaynaklanmaktadır. Geliştirilen ürün ya da hizmetlerin beklenen performansı göstermemesi riski, işletmeler için önemli bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu durum, işletmelerin yenilik sürecini sürekli olarak izlemelerini ve gözden geçirmelerini zorunlu kılmakta, bu süreçler için önemli miktarda finansal ve yapısal kaynak ayrılmasını gerektirmektedir. Diğer yandan, rakiplerin benzer yenilikleri daha hızlı biçimde pazara sunma ihtimali, işletme açısından stratejik bir dezavantaj doğurabilir (Samila vd., 2021).

Söz konusu risklere rağmen, bazı işletmeler pazarda öncü olma arzusu doğrultusunda radikal yenilik stratejilerine yönelmekte ve bu kapsamda "ilk olma" avantajını elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu tür işletmeler, yüksek maliyetli araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerine yatırım yaparak ve büyük ölçekli projeler geliştirerek yüksek riskli ancak yüksek getirili stratejiler izlemektedir. Saldırgan strateji yaklaşımı benimseyen bu işletmelerin temel hedefi, yalnızca marjinal yenilikler üretmek değil, aynı zamanda sektörün temel yapısını dönüştürebilecek düzeyde yenilikler geliştirmektir (Luo vd., 2023).

Bu bağlamda, sadece yeni ürün ve hizmet üretmekle yetinmeyen işletmeler, aynı zamanda iş süreçlerinde verimliliği ve maliyet avantajını artırabilecek, hatta sektör dinamiklerini değiştirebilecek teknolojilere yatırım yapmaktadır. Bu doğrultuda saldırgan yenilik stratejisi, pazarda lider konuma ulaşma hedefiyle, yenilikçi ürün ve hizmetler aracılığıyla rekabet avantajı yaratmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, fırsatları erken fark ederek kalıcı üstünlük elde etmeye çalışmakta; bu sürecin başarısı ise güçlü bir Ar-Ge yapılanmasına bağlı olarak şekillenmektedir (Zhou & Qi, 2023).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler için hem iç hem de dış iletişim kanallarının hızlı, açık ve etkin biçimde işletilmesi kritik önem taşımaktadır. Esnek ve resmi olmayan iç iletişim modelleri, çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişini kolaylaştırarak yenilik süreçlerini hızlandırmaktadır. Bununla birlikte, dış çevreden elde edilen doğru ve zamanında bilgi, ürün geliştirme süreçlerinde stratejik kararların daha isabetli alınmasına katkı sunmaktadır. Örneğin, rakip firmaların olası yenilik hamlelerinin ya da müşteri davranışlarındaki eğilimlerin önceden öngörülmesi, işletmenin yönelimlerini belirlemede etkili olabilmektedir. Bu noktada, üst yönetimin desteklediği çok katmanlı bir iletişim ortamı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerine ve gerektiğinde risk almalarına olanak tanıyarak işletme kültüründe yeniliği besleyen bir yapı oluşturmaktadır (Henz & Oliveira, 2024).

Bu stratejide dikkat edilmesi gereken en önemli husus, geliştirilen ürün ve hizmetlerin hedef pazarda ayırt edici bir değer yaratma kapasitesidir. Pazarda ilk olmayı ve müşteri yönelimlerini şekillendirmeyi amaçlayan saldırgan strateji, yüksek getiri potansiyelinin yanı sıra ciddi riskler de içermektedir. Zira sunulan yenilikler genellikle daha önce test edilmemiştir ve bu durum müşteri ya da çalışan tepkilerinin önceden tahmin edilmesini güçleştirmektedir (Li vd., 2021; Handiwibowo vd., 2022).

Saldırgan stratejiyi tercih eden işletmelerin temel amacı, pazarda ilk olmanın sunduğu avantajlarla yüksek düzeyde kârlılık sağlamaktır. Ancak özellikle hizmet sektöründe yeniliklerin kolaylıkla kopyalanabilir olması, bu stratejinin sürdürülebilirliğini tehdit eden başlıca unsurlardan biridir. Ayrıca, uzun soluklu ve yüksek maliyetli Ar-Ge süreçlerinin; müşteri taleplerindeki ani değişimler, olumsuz pazar koşulları veya beklenmeyen dışsal etkenler nedeniyle başarısızlıkla sonuçlanması da mümkündür. Bu çerçevede, saldırgan stratejilerin başarısı, yenilik risklerini üstlenmeye istekli, çevik ve vizyoner yöneticiler ile yenilik odaklı çalışanlara bağlıdır (De Chavez & Chen, 2022).

Yenilik süreci, genel anlamda mevcut kaynakları daha yüksek bir değer yaratacak şekilde yeniden yapılandırmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda yenilik, çoğunlukla henüz karşılanmamış bir ihtiyacı gidermeye yönelik olarak yeni ürün, hizmet ya da süreçlerin geliştirilmesini içermektedir. Sürecin temelinde, mevcut kaynakların yaratıcı biçimde yeniden bir araya getirilmesi yatmaktadır. Bu kaynaklar çoğu zaman işletmeye ait olmayıp, kiralanmış veya geçici olarak edinilmiş olabilir (Murphy & Parsons, 2020). Örneğin, Türkiye merkezli dijital teslimat platformu Getir, geleneksel perakende altyapısına yatırım yapmaksızın, mobil uygulama üzerinden çalışan kurye ağı aracılığıyla dakikalar içinde teslimat modeli geliştirmiş ve pazarda büyük bir yenilik yaratmıştır. Bu yaklaşım, sabit mağaza veya stok merkezleri kurmak yerine dijital teknolojiler ve geçici lojistik çözümler kullanılarak kaynakların etkin biçimde değerlendirilmesini sağlamış; böylece saldırgan yenilik stratejileri kapsamında pazarda fark yaratan, müşteri davranışlarını dönüştüren öncü bir iş modeli sunmuştur.

Bu tür stratejilerde başarılı olabilmek için yöneticilerin pazardaki boşlukları zamanında fark edebilmeleri, bu boşlukları dolduracak stratejik planlar geliştirmeleri ve gerekli kaynakları etkin şekilde mobilize edebilmeleri gerekmektedir. Ancak bu süreç, yüksek düzeyde belirsizlik içerir. Algılanan fırsatın gerçekten talebe dönüşmemesi, planlamada yapılan hatalar veya uygulama sürecindeki zamanlama sorunları başarısızlık riskini artırmaktadır (Li vd., 2021). Öte yandan, doğru öngörülerle desteklenen stratejiler, etkin kaynak kullanımıyla birleştğinde işletmeler açısından önemli bir rekabet gücü yaratabilmektedir. Bu bağlamda, stratejik düşünebilen, yaratıcı ve cesur kararlar alabilen yöneticiler ile piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilen organizasyon yapıları önem kazanmaktadır (Yannopoulos, 2011).

Önemle belirtmelidir ki saldırgan yenilik stratejileri yalnızca büyük ölçekli işletmelere özgü değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) de bu tür stratejileri başarıyla hayata geçirebilirler. Özellikle esnek ve yatay örgütsel yapılar, hızlı karar alma süreçleri ve

güçlü iç iletişim kanalları, KOBİ'leri bu konuda avantajlı kılmaktadır. Yaratıcı fikirlerin yönetim kademelerine kısa sürede ulaşması, yeniliklerin hızla uygulanabilir projelere dönüşmesini sağlamaktadır. Böylece saldırgan stratejiler, küçük ölçekli işletmeler açısından da uygulanabilir, sürdürülebilir ve rekabet üstünlüğü yaratabilecek stratejik bir yol haritası sunmaktadır (Miletic vd., 2020).

2.1.4.5. Savunmacı Strateji

İşletmelerin yenilikçilik stratejilerini belirlerken risk ve fırsat arasındaki dengeyi göz önünde bulundurmaları önemlidir. Yenilikçilik, hem savunmacı hem de saldırgan yaklaşımlarla ele alınabilir. Bazı işletmeler, yeniliklerde ilk olmanın getireceği riskleri göze almak istemez ve bu nedenle savunmacı stratejiler benimserler. Bu stratejiyle, diğer firmaların yenilikleri piyasaya sürmesini beklerler ve daha sonra bu yeniliklerin eksikliklerini gidererek pazarda yer edinmeye çalışırlar. (Karakaya & Yannopoulos, 2010).

Diğer yandan, az sayıda işletme saldırgan yenilik stratejisini benimser. Bu işletmeler, sektörde öncü olmayı hedefler ve yeniliklerde ilk adımı atmaktan çekinmezler. Ancak, bu yaklaşım yüksek riskler taşıdığı için daha az tercih edilir. Savunmacı stratejiyi benimseyen işletmeler ise ilk olmanın riskini almaktan kaçınırlar ancak rekabetin gerisinde kalmamak için sürekli olarak sektördeki değişimleri takip eder ve ilk yenilikçilerin hatalarını ve açtıkları pazarları değerlendirme fırsatı bulurlar. Bu sayede, yenilikçi olmaktan çekinmeden rekabet avantajı elde etmeyi amaçlarlar (Chen vd., 2023).

Savunmacı stratejiler, genellikle Ar-Ge faaliyetlerine dayanan ve mevcut ürün, hizmet ve süreçlerdeki eksiklikleri gidermeyi amaçlayan yoğun araştırma gerektiren stratejilerdir. Bu stratejiler, radikal yenilikler geliştirmek yerine mevcut ürünlerdeki veya süreçlerdeki iyileştirme ve yenilikleri hedefler (Tandoğan, 2018).

Bu işletmeler, sektörde ilk olmayı hedeflemezler ve radikal yenilikler getirmek yerine mevcut ürünlerdeki açıkları kapatmayı tercih ederler. Ayrıca, ilk yenilikçilerin maliyetlerine ve hatalarına katlanmadan aynı yeniliği uygulayarak müşterilere fiyat avantajı sunmaya çalışırlar. Bunun yanı sıra, saldırgan strateji uygulayan işletmelerin hatalarından ders çıkararak mevcut yenilikleri daha da ileriye taşımayı ve rakiplerinin önüne geçmeyi hedeflerler. Bu şekilde, yenilikçilik alanında liderlik etmek yerine rakiplerini takip ederler ve bu stratejiyle rekabet avantajı elde etmeyi amaçlarlar (Gómez vd., 2022).

Savunmacı yenilik stratejisi, kapsamlı araştırma ve geliştirme süreçlerine ihtiyaç duymadan, mevcut yenilikleri temel alarak ilerlemeyi hedefleyen bir yaklaşımı temsil eder. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, özgün ve radikal yenilikler geliştirme baskısı altında olmadan, pazarda halihazırda var olan ürün veya hizmetleri geliştirerek rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar. Temel amaç; rakip firmalar tarafından sunulan bir yeniliği hızlı ve etkin bir şekilde yeniden tasarlamak, hatta kimi durumlarda daha sade ve maliyet avantajı sağlayan alternatiflerle pazara sunmaktır. Bu sayede, teknik iyileştirmeler ve uygun maliyetlerle farklılaşma sağlanarak mevcut pazar payı korunur (Forés, 2019).

Bu stratejide, tasarım ve ürün geliştirme süreçlerine özel önem verilir. İşletmeler, mevcut yeniliklerin üzerine kademeli olarak yeni özellikler ekleyerek daha rekabetçi ürünler yaratmaya odaklanırlar. Savunmacı strateji, düşük risk profili ile dikkat çekerken, piyasada etkili ve sürdürülebilir bir konum elde etmeyi hedefler. Aynı zamanda, yenilik yapan öncü işletmelerin yaşadığı başarısızlıklar ya da hatalar analiz edilerek, daha az maliyetli ve daha güvenli adımlarla pazara girilmesi sağlanır (Akdağ & Ekmekci, 2023).

Bu stratejiyi uygularken, yeniden tasarlanan bir ürün veya hizmetin pazara sunulması sürecinde bazı temel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Mevcut ürün veya hizmet için yeni kullanım alanlarının tanımlanması,
- Ürünlerin farklılaştırılarak özel pazar segmentlerine sunulması,
- Ürün ya da hizmete yeni işlevler kazandırılması,
- İşletmenin daha önceden pazarda yer edinmiş olması,
- Mevcut pazarla güçlü ilişkilerin sürdürülüyor olması ve müşteri sadakatinin sağlanması.

Yapılan araştırmalar, sanayi temelli birçok yenilik girişiminin aslında savunmacı ya da taklitçi nitelikte olduğunu ve genellikle mevcut ürün, hizmet, yapı veya süreçlerde yapılan küçük fakat etkili değişiklikler aracılığıyla gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bu strateji, işletmelere daha güvenli bir inovasyon süreci sunarken, aynı zamanda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamayı da amaçlamaktadır (Gómez vd., 2022).

Sonuç olarak, savunmacı yenilik stratejisi; düşük risk profiline sahip, kaynak kullanımı açısından daha ekonomik ve uygulaması daha pratik olan bir yaklaşım sunar. Bu yönüyle, özellikle yüksek belirsizlik içeren pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için güvenli bir yenilik politikası olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda, değişim ve rekabetin yoğun

olduğu sektörlerde mevcut pozisyonu koruma ve kademeli gelişim sağlama açısından stratejik bir seçenek niteliği taşımaktadır.

2.1.4.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Yenilik stratejileri arasında yer alan fırsatları izleme stratejisini benimseyen işletmeler, pazardaki tüm alanları kapsamlı bir biçimde analiz ederek henüz karşılanmamış ihtiyaçları öngörebilmekte ve bu doğrultuda yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilmektedir. Bu stratejinin temelinde, rakiplerin zayıf yönlerini belirleme ve henüz keşfedilmemiş pazar nişlerine erişim sağlama anlayışı yer almaktadır. İşletmeler bu strateji kapsamında dış çevreye duyarlı, sürekli yenilik ve fırsat arayışı içinde olan bir tutum sergilerler. Stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için güçlü bir bilgi ve iletişim ağına sahip olmak, fırsatları erken tespit edebilmek, yaratıcı fikirleri zamanında değerlendirebilmek ve büyük ölçekli rakiplerin göz ardı ettiği pazar boşluklarını etkin biçimde değerlendirebilmek önem arz etmektedir (Cevolini, 2016; Espino Rodríguez vd., 2022).

Fırsat izleme stratejisi, dış çevrede meydana gelen sosyo-ekonomik ve sektörel değişimlerin dikkatle izlenmesini ve bu değişimlerin rekabet avantajına dönüştürülmesini esas alır. Bu yaklaşım, yüksek maliyetli Ar-Ge yatırımlarına ve kapsamlı tasarım süreçlerine ihtiyaç duymadan da etkili biçimde uygulanabilmektedir. Ancak stratejinin başarısı, pazar eğilimlerinin, müşteri ihtiyaçlarının ve rakip firmaların stratejik davranışlarının yakından takip edilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda, yenilikçi bir bakış açısı ile sürekli değişim gösteren çevresel koşulların fırsat pencerelerine dönüştürülmesi mümkündür (Gambal vd., 2022; Harris & Brooker, 2025).

Örneğin, İskandinavya merkezli gıda teknolojisi girişimi olan “Too Good To Go”, gıda israfını azaltma yönündeki toplumsal ihtiyacı erken dönemde fark ederek, restoran ve marketlerde satılamayan ancak tüketilebilir durumdaki yiyecekleri tüketicilerle buluşturan dijital bir platform geliştirmiştir (Sgroi vd., 2024).

Geleneksel gıda zincirlerinin çoğunlukla görmezden geldiği bu alanı fırsat olarak değerlendiren girişim, hem sosyal bir sorunu ele almış hem de hızla büyüyen bir kullanıcı ağı elde ederek rekabet avantajı sağlamıştır. Bu örnek, fırsatları izleme stratejisinin, dış çevredeki boşlukları fark edip yenilikçi çözümler üretme konusundaki potansiyelini somut biçimde ortaya koymaktadır.

2.1.5. Yenilik Süreci

Günümüzde, işletmelerin yeniliğe verdiği önem her geçen gün artmaktadır, çünkü yenilik sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için hayati öneme sahiptir. Ancak, yenilik sadece iyi fikirlerin ortaya çıkmasıyla değil, aynı zamanda bu fikirlerin uygulamaya dönüşecek bir süreçte geliştirilmesiyle mümkündür. Ne var ki, yenilik sürecinin nasıl yönetileceği hala tartışma konusudur (Saleh, 2023). Farklı işletme özellikleri ve çeşitli yönetim biçimleri dikkate alındığında, yenilik sürecinin başarılı olmasında belirli bir model veya uygulamadan bahsedilemez. Bu durum, işletmelerin birbirinden farklı örgütsel davranışlara ve çeşitli örgüt yapılarına sahip olmalarıyla ilişkilendirilir. Öte yandan, yenilik işletmelerde esas olarak bir değişim ve yenilenme sürecini ifade eder. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilme ve büyüebilme umutları, ortaya koydukları yenilikler ve kullandıkları yöntemler değişmedikçe risk altındadır. Fakat, işletmelerde yenilik kendiliğinden ortaya çıkmaz, bu yüzden çok yönlü ve aktif bir yönetim aracılığıyla harekete geçirilmesi oldukça önem taşımaktadır (Tidd, 2023).

Yenilik süreci üzerine literatürde birçok çalışma mevcuttur. İşletmelerde yeniliğin örgütsel bir davranış olarak benimsenmesi sürecine dair ilk çalışma, 1977 yılında Eveland, Rogers ve Klepper tarafından gerçekleştirilmiştir. Eveland vd. (1977), yeniliği; gündem belirleme, karşılaştırma, yeniden tanımlama, yapılandırma ve birleştirme olmak üzere beş aşamada incelemektedir. Rice & Rogers (1980) ise Eveland vd.'nin 1977 modeline "yenilenme" aşamasını eklemiştir.

Yenilik sürecine ilişkin önemli bir diğer çalışma, Rogers tarafından 1983 yılında ortaya konmuştur. Rogers, yeniliğin anlık bir eylem değil, zaman içinde gelişen bir süreç olduğunu belirterek, bu süreci karar alma çerçevesinde açıklamıştır. Rogers'a göre yenilik, bilgi, ikna, karar, uygulama ve doğrulama olmak üzere beş evreden oluşur (Rogers, 1983).

Cooper (1990), yeniliği bir fikir olarak ele almış ve süreci beş adımda incelemiştir: ön analiz, tanımlama, geliştirme, doğrulama ve ticarileştirme. Rothwell'in (1992) yenilik süreciyle ilgili çalışmasında da, Cooper'ın modeline benzer bir yaklaşım benimsenmiş ve yeniliğin fikir temelli başladığı vurgulanmıştır. Rothwell'in modelinde yenilik süreci şu altı aşamadan oluşmaktadır: yeni gereksinimler ve teknolojiler doğrultusunda fikir oluşturma, araştırma, tasarım ve geliştirme, prototip üretimi, üretim, pazarlama ve pazara erişim.

Yenilik yönetimi, günümüz rekabetçi iş ortamında işletmeler için stratejik bir gereklilik haline gelirken, bu sürecin nasıl yapılandırılması gerektiği konusunda farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu bağlamda bazı araştırmacılar, yenilik sürecini yalnızca yaratıcı

fikirlerin ortaya konduğu bir aşama olarak değil, aynı zamanda bu fikirlerin sistematik bir şekilde dönüştürülerek değer yaratan sonuçlara ulaşmasını sağlayan çok aşamalı bir yapı olarak ele almıştır. Bu yaklaşımlardan biri, yenilik sürecini Porter'ın değer zinciri modeliyle ilişkilendirmekte ve yöneticilerin bu süreci, hammaddelerin katma değer yaratarak nihai ürünlere dönüştüğü bir üretim süreci gibi görmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, yeniliğin yönetimi üç temel aşamada incelenmektedir: fikir üretimi, fikirlerin dönüştürülerek uygulanabilir hale getirilmesi ve son aşamada bu fikirlerin kurum genelinde yaygınlaştırılması. Her bir aşama, işletme içinde farklı düzeylerde stratejik değer yaratmakta ve yeniliğin sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşmesini sağlamaktadır (Hansen & Birkinshaw, 2007).

Benzer biçimde Mirze (2010), yeniliği yalnızca fikir geliştirme süreci olarak değil, aynı zamanda işletmeye rekabet avantajı kazandıran stratejik bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Mirze'ye göre yenilik, özgün bir fikrin ortaya çıkmasıyla başlayan, sistematik biçimde geliştirilmesiyle devam eden ve nihayetinde uygulamaya geçirilerek işletmeye katma değer sağlayan bir süreçtir. Bu bağlamda yenilik süreci üç temel evreye ayrılmaktadır: fikir üretimi, geliştirme ve uygulama. Her bir evre, stratejik karar alma süreçlerine entegre edilebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması açısından kritik öneme sahiptir. Böylece, yenilik yalnızca teknik bir faaliyet değil, aynı zamanda işletmenin uzun vadeli başarısını şekillendiren stratejik bir araç olarak ele alınmaktadır.

Tablo 2.1. İşletmelerde yenilik süreci evreleri

Araştırmacılar / Model	Fikir Üretme Evresi	Geliştirme Evresi	Ticarileştirme / Uygulama Evresi
Eveland, Rogers & Klepper (1977)	Yeniliğin başlangıç aşaması olarak "gündem belirleme", "karşılaştırma" ve "yeniden tanımlama" adımlarıyla fikirlerin ortaya konması	İlk fikirlerin daha somut hale getirilmesini sağlayan "yapılandırma" süreci	Nihai çıktılara ulaşmak için fikirlerin "birleştirilmesi" süreci
Rice & Rogers (1980)	Önceki modele paralel olarak, süreci fikir oluşumuyla başlatmakta; "gündem belirleme", "karşılaştırma" ve "yeniden tanımlama" yer almakta	Yeniliklerin sistematik hale gelmesi için "yapılandırma" adımı öne çıkmakta	Son aşamada "birleştirme" ve buna ek olarak "yenilenme" kavramıyla yeniliğin döngüsellliği vurgulanmakta
Rogers (1983)	Bilgi edinme ve ikna süreçleriyle fikir oluşumu sağlanır	Fikirlerin kabul edilip uygulanmasına dair karar mekanizmaları devreye girer	Uygulama ve geri bildirim aşamaları, sürecin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır

Tablo 2.1. (devam) İşletmelerde yenilik süreci evreleri

Cooper (1990)	"Ön analiz" ve "tanımlama" evreleriyle yenilik fikrinin temelleri atılır	Ardından fikir geliştirme ve uygunluğunun test edilmesi amaçlanır	Süreç, yeniliğin pazara aktarılması anlamına gelen "ticarileştirme" ile tamamlanır
Rothwell (1992)	Yenilik süreci, yeni gereksinimlerin belirlenmesi ve araştırma faaliyetleriyle başlatılır	"Tasarım ve geliştirme" ile devam ederken, ürünün somutlaştırıldığı "prototipleme" süreci önem kazanır	Ürün ya da hizmetin pazarlanması ve pazara sunulmasıyla süreç tamamlanır
Hansen & Birkinshaw (2007)	Değer yaratma sürecinin ilk adımı olarak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkışı	Bu fikirlerin kuruma uygun biçimde dönüştürülmesi sağlanır	Yeniliğin kurum genelinde yaygınlaştırılması odak noktasıdır
Mirze (2010)	Stratejik düşünceyle özgün fikirlerin geliştirilmesiyle süreç başlar	Bu fikirler sistematik bir yapıya kavuşturularak işletme dinamiklerine uyarlanır	Son olarak uygulamaya geçilerek işletmeye somut katkı sağlanır

Kaynak: Atik (2021) adlı çalışmada yer alan yenilik süreci modellerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 2.1’den de anlaşılacağı üzere, yenilik süreci farklı araştırmacılar tarafından çeşitli kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda, farklı kavramlarla ve aşamalarla modellenmiştir. Ancak bu çeşitlilik, sürecin temel yapısına ilişkin ortak bir anlayışın oluşmasını engellememektedir. Literatürde yaygın kabul gören görüşe göre yenilik süreci, özünde üç temel evrede ele alınmaktadır. Bu evreler:

- Fikir oluşturma,
- Yeniliğin geliştirilmesi,
- Yeniliğin ticarileştirilmesi şeklinde sıralanabilir.

Fikir oluşturma aşaması, yenilik sürecinin başlangıç noktası olup yaratıcı düşüncenin ortaya çıktığı safhayı ifade eder. Bunu takip eden geliştirme aşamasında, ortaya konan fikir sistematik biçimde değerlendirilerek uygulanabilir bir yapıya dönüştürülür. Son aşama olan ticarileştirme ise geliştirilen yeniliğin pazara sunulmasını, ekonomik veya toplumsal değer yaratmasını amaçlar.

Bu üçlü yapı, farklı kuramların ve modellerin sunduğu detayları kapsayıcı nitelikte olmakla birlikte, işletmelerin yenilik faaliyetlerini yönetmesinde temel bir referans çerçevesi işlevi görmektedir (Hansen & Birkinshaw, 2007; Tidd, 2023).

2.1.5.1. Fikir Oluşturma

Yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikir oluşturma evresi, işletmelerin karşı karşıya kaldığı mevcut sorunları tanımladığı ya da ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeye çalıştığı temel bir başlangıç noktasını temsil etmektedir. Bu aşamada, işletme içinde yer alan çalışanlar

ve yöneticiler, organizasyonun ihtiyaçlarına yanıt verebilecek ya da rekabet avantajı sağlayabilecek fikirleri üretmeye odaklanırlar (Garbuio & Lin, 2021). Fikirlerin niteliği ve çeşitliliği, büyük ölçüde bireylerin sahip olduğu bilgi düzeyi, deneyim birikimi ve çevresel duyarlılık ile doğrudan ilişkilidir.

Fikir oluşturma süreci, yalnızca fikirlerin ortaya çıkışıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda bu fikirlerin örgüt içinde nasıl karşılandığına dair tutumların da şekillendiği bir aşamayı kapsamaktadır. Bu çerçevede, çalışanlar ve yöneticiler tarafından geliştirilen fikirlere yönelik olumlu ya da olumsuz yaklaşımlar oluşabilir. Ancak her yaratıcı fikir, doğrudan yenilikçi bir çıktıya dönüşmez. Bir fikrin yeniliğe evrilmesinde, onun belirli kriterleri karşılaması önemli bir rol oynamaktadır. Bu kriterler arasında uygunluk, yalınlık, uygulanabilirlik, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik gibi özellikler yer almaktadır (Vagnani & Volpe, 2017).

Sürecin son aşamasında ise, ortaya konan fikirler değerlendirmeye tabi tutularak, işletmenin amaç ve stratejileriyle uyumlu olanlar belirlenir ve geliştirme aşamasına aktarılır (Tidd, 2023). Bu yönüyle fikir oluşturma, yalnızca bir üretim süreci değil, aynı zamanda stratejik bir ön eleme süreci olarak da işlev görmektedir.

2.1.5.2. Fikrin Geliştirilmesi

İkinci evre olan fikrin geliştirilmesi evresi, işletme çalışanlarının yeniliği işletme içinde planladığı ve uygulamaya geçirdiği süreçtir. Bu aşamada, yeni ürün veya hizmet için öncelikle üretim süreci planlanır. Üretimde kullanılacak hammaddeler, görevlendirilecek kişiler ve bütçe gibi birçok yönetimsel karar bu aşamada alınır. Fikrin geliştirilmesi evresinde, planlama işleminden sonra ilk örnek (prototip) üretilir (Kunicina vd., 2020). Özellikle teknolojik ürünler için, ön ürün (ilk örnek) üretimi daha uygun bir yöntem olarak kabul edilir. Ön ürün üretiminde zorluk yaşanan sektörlerde ise tüketici araştırmaları gibi alternatif yöntemler de kullanılabilir. Ön ürün üretiminden sonra ürünler için ön testler yapılmaktadır. Ön ürün üretimi ve ön testler, işletmelere olası sorunları ve maliyetleri önceden belirlemede yardımcı olur. Sonuç itibarıyla, fikirlerin geliştirilmesi evresinde, işletme hedeflerine uygun olarak meydana getirilen ve uygulanmasına karar verilen yenilikler için hazırlanan işletme planları uygulanır, diğer bir ifadeyle yeni ürün veya hizmet fiilen üretilmeye başlanır. (Eveleens, 2010; Tidd, 2023).

2.1.5.3. Fikrin Ticarileştirilmesi

Yenilik sürecinin son aşamasını oluşturan fikrin ticarileştirilmesi evresi, yaratıcı düşüncenin somut bir ürün ya da hizmete dönüştürülerek pazara sunulduğu kritik bir aşamadır. Bu evrede, geliştirilen yeniliğin uygulamaya geçirilmesi sağlanır ve bu süreçte işletmeler hem operasyonel süreçlerini hem de pazarlama stratejilerini hayata geçirirler.

Ticarileştirme aşaması, yalnızca teknik bir uygulama süreci olmanın ötesinde, aynı zamanda organizasyonel yapının yeniden düzenlendiği ve içsel koordinasyonun sağlandığı bir yapıyı da ifade eder. (Sløk-Madsen vd., 2017). Bu bağlamda, işletmenin farklı birimleri arasındaki etkileşimlerin yanı sıra, dış paydaşlarla olan ilişkilerin yönetimi de bu aşamada önem kazanmaktadır.

Bir başka ifadeyle, bu evre yenilik sürecinin dışa açıldığı ve geliştirilen ürün veya hizmetin piyasaya sunularak ekonomik ve stratejik değer üretmeye başladığı noktadır. Böylece, fikir düzeyinde başlayan yenilik süreci, ticarileştirme ile birlikte işletmeye somut bir katkı sağlayan nihai çıktıya dönüşmektedir (Cubero vd., 2021).

Yenilik süreci, fikir oluşturma aşamasından başlayarak geliştirme ve ticarileştirme evrelerine kadar sistematik bir yapıda ilerlemektedir. Ancak bu sürecin etkin ve sürdürülebilir şekilde yönetilebilmesi, yalnızca yapısal aşamalara değil; bu yapıyı etkileyen çeşitli iç ve dış faktörlere de bağlıdır. Bu doğrultuda, yenilik yönetimini şekillendiren temel faktörlerin incelenmesi, sürecin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.1.6. Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörler

Yenilik yönetimini şekillendiren faktörler, işletmelerin rekabet gücü ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri üzerinde doğrudan etkili olan temel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle söz konusu dinamikler, yönetim ve örgüt kuramları literatüründe geniş bir şekilde ele alınmakta ve çoğunlukla çok boyutlu yaklaşımlarla incelenmektedir. Literatürdeki çalışmalar, yenilik ve yenilik yönetimi kavramlarının yalnızca teknik süreçlerle sınırlı kalmaksızın; örgütsel yapı, süreçler, liderlik biçimi ve insan kaynakları gibi örgüt içi unsurlar çerçevesinde de değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Nitekim, yenilik sürecinin örgüt içerisinde etkin bir biçimde yürütülmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin temel koşullarından biri olarak kabul edilmektedir (Tidd, 2001; Heimonen, 2012).

Bu çerçevede ilk olarak, bireylerin öğrenmeye açık ve sürekli gelişimi içselleştirmiş bir zihinsel yapıya sahip olmaları gerekliliği öne çıkmaktadır. Öğrenme kültürünün yaygın

olduğu örgütlerde çalışanlar, çevresel değişimlere daha esnek şekilde yanıt verebilmekte ve yenilikçi fikirlere daha kolay uyum sağlayabilmektedir. İkinci olarak, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, yenilikçi fikirlerin örgüt içerisinde kabul görmesi ve yaygınlaşması açısından son derece etkilidir. Bu liderlik tarzı, çalışanların motivasyonunu artıran, ortak vizyon geliştiren ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgütsel atmosfer yaratarak, yenilik kültürünün kurumsal düzeyde yerleşmesine katkıda bulunmaktadır. Üçüncü olarak, örgüt genelinde benimsenmiş ortak bir vizyon, tüm bireylerin aynı hedef doğrultusunda uyumlu hareket etmesini kolaylaştırmakta ve yaratıcı sinerjinin ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Dördüncü olarak ise, örgütün dış çevresine duyarlı olması ve değişen koşullara hızla uyum sağlayabilecek esnek yapılara sahip bulunması, yenilikçi uygulamaların sürekliliğini sağlama açısından kritik bir öneme sahiptir (García-Morales vd., 2006; López-Fernández vd., 2011).

Turizm ve konaklama sektörü özelinde gerçekleştirilen çalışmalar da, yenilik kapasitesini etkileyen çeşitli içsel ve dışsal faktörlerin önemini ortaya koymaktadır. Özellikle otel işletmeleri bağlamında; işletmenin ölçeği, oda ve yatak kapasitesi, insan kaynaklarının yapısı, finansal olanaklar ve bir otel zincirine bağlılık durumu gibi değişkenlerin yenilik performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmektedir. Büyük ölçekli otellerin sahip olduğu kaynak çeşitliliği, gelişmiş teknolojik altyapı ve uzmanlaşmış işgücü, bu işletmeleri yenilik süreçlerine daha açık ve uygulamada daha başarılı hale getirmektedir. Bu doğrultuda, zincire bağlı otellerin, bağımsız işletmelere kıyasla daha sistematik ve yenilikçi stratejiler geliştirme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Tajeddini, 2010).

Öte yandan, örgüt liderliği, çalışanların kurumsal bağlılık düzeyi, esnek örgüt yapıları, erişilebilir kaynaklar ve yeniliği destekleyen bir kurumsal kültür, yenilik yönetiminde belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır (Hjalager, 2002; Orfila-Sintes vd., 2005; Sundbo vd., 2007; Jacob & Groizard, 2007; López-Fernández vd., 2011). Bu bağlamda, kurumsal değerler, normlar ve davranış kalıplarının yeniliğe yönelik tutumu biçimlendirdiği; liderliğin ise bu kültürel yapıyı dönüştürme ve sürdürülebilir hale getirme konusunda merkezi bir işlev üstlendiği ifade edilebilir.

Bununla birlikte, yenilik faaliyetlerinin başarısını olumsuz etkileyebilecek bazı sınırlayıcı faktörler de literatürde yer bulmaktadır. Özellikle teknolojik bilgi eksikliği, müşteri beklentilerinin yeterince dikkate alınmaması ve yetersiz pazar analizleri gibi unsurlar, yenilik süreçlerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir (López-Fernández vd., 2011). Ayrıca, yenilikçi faaliyetlerin başarısında insan kaynağının niteliği ve çalışanların yeniliğe açıklık düzeyi de büyük önem taşımaktadır. Kalifiye personel eksikliği, örgütlerin değişim

süreçlerinde zorlanmalarına ve yenilik potansiyelinin ciddi şekilde zayıflamasına yol açabilmektedir (Orfila-Sintes vd., 2005; López-Fernández vd., 2011).

Sonuç olarak, örgütlerde yenilik süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilebilmesi; dönüşümcü liderlik anlayışının benimsenmesine, ortak vizyon çerçevesinde şekillenen bir örgüt kültürünün oluşturulmasına, yeniliğe açık ve esnek bir örgütsel yapının kurulmasına ve insan kaynağının yetkinlik düzeyinin geliştirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, yenilik yönetimini etkileyen liderlik, vizyon, örgüt kültürü, örgütsel yapı ve insan kaynağı gibi temel faktörler, kuramsal temelleriyle birlikte bütüncül bir biçimde değerlendirilmektedir.

2.1.6.1. Liderlik

Küresel ölçekte yaşanan sosyoekonomik değişimler, teknolojik ilerlemeler ve rekabetin giderek sertleşen doğası, örgütlerin yönetim biçimlerini köklü bir biçimde yeniden düşünmelerini zorunlu kılmaktadır. Dijitalleşmenin hız kazanması, pazarlarda öngörülemezliğin artması, müşteri beklentilerinin çeşitlenmesi ve iş gücündeki demografik dönüşüm gibi dinamik faktörler, yalnızca operasyonel süreçlerin değil, aynı zamanda liderlik yaklaşımlarının da dönüşmesini gerekli hale getirmiştir. Bu bağlamda, geleneksel yönetim anlayışının temsilcisi olan ve daha çok istikrarı koruma, düzeni sağlama gibi görevlerle sınırlı kalan yönetsel roller, günümüzün belirsizliklerle dolu ve hızla değişen iş dünyasında yetersiz kalmaktadır. Artık organizasyonları başarıya taşıyacak olanlar, yalnızca süreçleri yöneten değil; değişimi aktif biçimde yönlendiren, stratejik düşüncüyü rehber edinmiş ve etrafındakilere ilham verebilen liderlerdir. Bu doğrultuda çağdaş liderlik anlayışı; vizyon oluşturma, bu vizyonu örgüt geneline yansıtmaya ve çalışanları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirme yetkinliklerini bir arada taşıyan liderlik biçimlerini ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla, modern lider yalnızca yön gösteren değil; aynı zamanda organizasyonun stratejik rotasını çizen, bu rotayı içselleştirebilen ekiplerle uyumlu biçimde çalışarak değişimi hayata geçirebilen bir dönüşüm mimarıdır (Bass & Riggio, 2006; Tekin & Ehtiyar, 2011).

Liderlik, bir grup bireyi ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirme, onları bu hedeflere ulaşmaları için teşvik etme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte lider, yalnızca yönetsel görevleri üstlenmez; aynı zamanda bireylerin potansiyelini ortaya çıkaran, onları ortak bir vizyon etrafında motive eden ve yönlendiren bir figür haline gelir (Bastari vd., 2020). Liderin etkili olabilmesi, yalnızca otoriteye değil, aynı zamanda güven, iletişim becerileri ve stratejik yönelimlere de bağlıdır.

Etkili bir lider, işletmenin misyonu ve değerlerine uygun şekilde stratejiler geliştirirken, ekip üyelerini de bu vizyona dahil edebilmelidir. Bu bağlamda, öğrenmeye açık bir tutum sergileyerek çevresel değişimleri yakından izlemeli, gelişmelere hızla adapte olabilmeli ve yeniliklere karşı esnek olmalıdır (Jaroliya & Gyanchandani, 2022). Liderin bu esnek ve öğrenen yaklaşımı, kurumsal başarı için sürdürülebilir bir temel oluşturur.

Liderlik, özellikle örgütsel yeniliklerin teşvik edilmesinde ve bu süreçlerin başarıya ulaşmasında kilit bir role sahiptir. Etkili liderler, çalışanları yenilikçi davranışlara teşvik eden ortamlar oluştururlar; yalnızca yapılandırılmış insan kaynakları sistemleriyle değil, aynı zamanda bireysel motivasyon unsurlarını da gözeterek çalışanların kuruma aidiyetlerini artırır (García-Morales vd., 2006). Bu tür liderler, yaratıcılığı teşvik eden bir iklim yaratarak katı bürokratik yapıları esnetir ve çalışanların fikir üretimine daha aktif katılım göstermelerini sağlarlar.

Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte olan katkılarını fark eden, onları takdir eden ve işletme süreçlerine aktif biçimde dahil eden liderler, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve yenilikçi kapasitenin gelişimine katkı sunmaktadır. Liderin bu yaklaşımı yalnızca motivasyon artışıyla sınırlı kalmaz, aynı zamanda kurumsal verimlilik ve yenilikçilik açısından da uzun vadeli kazanımlar sağlar (Khan vd., 2020).

Bu genel çerçeve doğrultusunda, liderliğin farklı yaklaşımları daha somut biçimde değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu yaklaşımlar arasında vizyoner, karizmatik ve dönüşümcü liderlik öne çıkmaktadır.

Öncelikle vizyoner liderlik, geleceği görebilme ve yön tayin etme becerisiyle dikkat çeker. Vizyoner liderler, işletmenin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynar; çünkü geleceği öngörebilme, çalışanlara ilham verme ve stratejik düşünceyle yenilikçi çözümler üretebilme yeteneklerine sahiptirler. Geleceğe dair vizyonlarını açık biçimde ifade ederek yol haritası çizer ve bu vizyonun gerçekleştirilmesi için gerekli adımları tanımlarlar. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği üst düzeye çıkarırlar (Ahsan, 2025).

Vizyoner liderlik; kurum ya da departman düzeyinde gerçekçi, güven veren ve ilham kaynağı olan bir gelecek perspektifi oluşturma ve bunu çalışanlara etkili bir şekilde aktarma yetisidir. Bu vizyon, uygun şekilde planlandığında ve uygulamaya konulduğunda, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarır ve kurum kaynaklarının etkin kullanımıyla hedefe ulaşılmasını sağlar. Vizyoner liderler, yalnızca bu vizyonu tanımlamakla kalmaz; aynı zamanda davranışlarıyla da bu hedefi içselleştirip çalışanlara model olurlar. Hedeflere ulaşmak adına

izlenecek yol, çalışanlara yazılı ve sözlü biçimde açıkça iletilmeli; faaliyetler, öncelik sıralamasına göre planlanmalıdır. Vizyoner liderler, bu süreci aktif biçimde yönlendirerek örgüt kültürünü güçlendirir, yeniliği ve değişimi sürekli kılacak yapılar geliştirirler (Żywiłek vd., 2022).

Günümüz iş dünyasında, vizyoner liderlerin katılımcı yönetim anlayışını benimseyerek, çalışanlarla birlikte işletmenin geleceğini şekillendirecek vizyonları tanımlamaları beklenmektedir. Bu vizyona ulaşmak adına stratejik planlar geliştirilmelidir; çevresel tehditler, fırsatlara dönüştürülmeli ve bu doğrultuda proaktif adımlar atılmalıdır. Yenilikçi gelişmeler takip edilmeli, eğitim ve sürekli öğrenmenin önemine inanılarak, öğrenen bir organizasyon kültürü inşa edilmelidir. Vizyoner liderler, çalışanlara ilham vererek onların sürece aktif katılımını teşvik eder ve yetki devri yoluyla organizasyonel bağlılığı artırır (Shahid, 2024).

Vizyoner liderliğin ardından, karizmatik liderlik yaklaşımı, liderin kişisel etkileyciliği ve vizyoner yönüyle örgütsel başarıyı nasıl yönlendirdiğini ortaya koyar.

Karizmatik liderler, çalışanları motive etme ve ilham verme konusunda olağanüstü yeteneklere sahiptirler. Güçlü bir vizyon oluşturarak takım üyelerini etkileyip harekete geçirirler ve bu vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları teşvik ederler. Aynı zamanda, kişisel risk almaktan çekinmeyen ve köklü değişikliklere açık olan karizmatik liderler, mevcut durumu sorgularlar ve gelişime açık bir yaklaşım benimserler. Geleceğe yönelik bir vizyonları olması, liderliklerini güçlendirir ve organizasyonlarını ileriye taşımalarını sağlar. Cesurca risk alarak ve yenilikçi stratejiler benimseyerek, organizasyonlarına yeni ufuklar açarlar ve gelecek hedeflerine odaklanırlar. Bu özellikler, karizmatik liderlerin takım üyelerine ilham vermesine ve ortak vizyonlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olur (Żywiłek vd., 2022).

Karizmatik liderlik gibi dönüşümcü liderlik de çalışanların ilham alarak daha yüksek performans göstermelerini sağlamayı hedefler; ancak bu yaklaşımın merkezinde değişim ve dönüşüm süreci yer almaktadır.

Liderlik biçimi, yenilik yönetimi süreçlerinde kilit bir faktör olarak öne çıkmaktadır; zira liderler, yeni fikirlerin geliştirilmesi, açık hedeflerin ve amaçların belirlenmesi ile yaratıcı yaklaşımların desteklenmesinde yön verici rol üstlenirler. Yapılan araştırmalar, özellikle dönüşümcü liderlik anlayışının, yeniliğin teşviki açısından oldukça etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu liderlik biçimi, ekip üyelerini uzun vadeli hedeflere yönlendirme ve bu hedefler doğrultusunda motive etme konusunda etkilidir; aynı zamanda ortak bir vizyonun

önemini vurgulayarak bu vizyonun gerçekleştirilmesi yönünde ekipleri teşvik eder (Ottenbacher & Harrington, 2009).

Dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimiyle en çok ilişkilendirilen liderlik biçimidir. Bu tarz, hem bireysel hem kurumsal düzeyde değişimi odağına alarak organizasyonların dönüşümünü sağlayan bir süreçtir. Yaratıcılığı önceleyen bireylerden oluşan ekipler kurarak güven ortamı inşa eder; böylece örgütsel yenilik faaliyetlerini destekleyip çalışanların bu sürece katılımını teşvik eder (Bass, 1990). Bu liderler, ekip üyeleriyle etkileşim içinde çalışarak yaratıcı düşünceleri besler. Literatürdeki bulgular, dönüşümcü liderliğin yenilikçi girişimleri destekleme konusunda etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu liderler, yenilik ortamını yaratmak için gerekli koşulları oluşturmada cesaret gösterir, riske açık olur ve organizasyonun ortak vizyonunu paylaşılarak süreci yönlendirirler (Kaplan, 2005).

Liderlerin ekip üyeleriyle kurdukları etkileşim, yaratıcı düşüncenin gelişmesini destekler ve bu da yenilikçiliği güçlendirir. Jung ve ekibinin çalışmaları, dönüşümcü liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla örgütsel yeniliği teşvik etmede daha etkili olduğunu göstermektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanlarda hem bireysel hem mesleki bağlılığı artırarak onların organizasyona yaratıcı katkı sunmalarını sağlar. Örneğin, dönüşümcü bir lider, ekip üyelerine ilham vererek onları büyük hedeflere ulaşmak konusunda motive eder; ayrıca çalışanların fikirlerini rahatça ifade etmelerini sağlayan bir ortam yaratarak risk almayı teşvik eder (Jung vd., 2008).

Değişim odaklı liderler, öğrenme ve gelişime açık olmalarıyla öne çıkarlar. Bu liderler, zorunlu olmasa bile risk alma eğilimindedirler ve farklı bakış açılarına karşı açık bir tutum sergileyerek, organizasyon içinde yenilikçi bir atmosferin oluşmasına katkı sunarlar. Ekip üyelerinin kişisel ve mesleki gelişim süreçlerine destek olarak, öğrenmeye dayalı bir organizasyon kültürünün inşasına öncülük ederler (Shahid, 2024).

Dönüşümcü liderlik, aynı zamanda öğrenen organizasyonların oluşturulmasında merkezi bir role sahiptir. Bu tip organizasyonlar, bünyesinde sürekli gelişen bireylerin yer aldığı ve çevresel değişimlere hızla yanıt verebilen yapılardır (Ahsan, 2025). Dönüşümcü liderler, ileriye dönük vizyonlar oluşturarak bu vizyonu çalışanlarla paylaşır ve gerçekleştirilmesi yönünde onları motive eder. Farklı düşünme biçimlerini teşvik ederek sürekli yenilik ve değişime ortam hazırlarlar. Ayrıca organizasyonun misyonu, stratejisi, yapısı ve kültüründe dönüşüm yaratarak yeni ürün ve teknolojilere öncülük ederler (Shahid, 2024). Tichy & Devanna (1986), gerçekleştirdikleri mülakatlarda etkili dönüşümcü liderlerin

cesaretli, insan ilişkilerine güvenen, değerlere bağlı, sürekli öğrenmeye açık, belirsizlikle başa çıkabilen ve vizyon sahibi kişiler olduğunu ortaya koymuştur.

Jung vd. (2008), Tayvan'daki elektronik ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 50 şirketin üst düzey yöneticileriyle yaptıkları araştırmada, CEO'ların dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel yenilik üzerinde doğrudan etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu liderlerin, işletmenin yönünü belirleme, çalışanlarla iş birliği içinde olma, motivasyonu artırma ve güçlü bir kurum kültürü oluşturma gibi önemli niteliklere sahip oldukları görülmüştür.

Dönüştürücü liderliğin önemine ek olarak, liderin yenilik süreçlerinde stratejik bir bakış açısıyla hareket etmesi de büyük önem taşır. Bu bağlamda yenilikçi liderler, gelecek odaklı bir bakış açısıyla hareket eden, stratejik düşünme becerileri gelişmiş bireylerdir. Yeniliğin kurumsal bağlamda anlam kazanabilmesi ve kalıcı etki yaratabilmesi için ekonomik ve ticari faydaya dönüşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla liderin, yürütülen yenilik faaliyetlerini sadece teknik bir süreç olarak değil, aynı zamanda işletmenin rekabet avantajını güçlendiren stratejik bir araç olarak değerlendirmesi önemlidir (Buttigieg vd., 2023).

Küreselleşme, dijital dönüşüm, yoğun rekabet, kalite ve fiyat odaklı talepler ile müşteri memnuniyetine dayalı iş yapma biçimleri, liderlerin yeniliği stratejik bir yeterlilik olarak değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda liderlerin, yenilik süreçlerinde üstlendikleri roller son derece kritiktir. Günümüz küresel ekonomisinde, işletmelerin sürekli olarak ürün ve hizmetlerini yenileme baskısı altında oldukları göz önünde bulundurulduğunda, liderliğin bu süreçlerdeki etkisi daha da belirginleşmektedir (Jung vd., 2008). Liderlik bu noktada, henüz fark edilmemiş fırsatları görebilme ve bu fırsatları hızla kurumsal değere dönüştürebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Kurniadi vd., 2020).

Ayrıca farklı sektörlerde de yenilikçi liderliğin etkisi dikkat çekmektedir. Özellikle turizm sektöründe, müşteri deneyimi oldukça kritik bir faktör olup, konaklama işletmelerinin bireysel deneyim sunma kapasiteleri bu bağlamda önem kazanmaktadır. Bu nedenle sektördeki liderlerin, müşteri deneyimini üst düzeye taşıyacak yenilikçi fırsatları görebilen ve uygulayabilen yöneticiler olması beklenmektedir (Kadhum vd., 2023).

Sonuç olarak, günümüz iş dünyasında liderlik kavramı yalnızca yönetimsel süreçleri yürütmekten ibaret değildir; aynı zamanda vizyon geliştirme, değişimi yönlendirme, ilham verme ve stratejik hedeflere ulaşma yolunda ekipleri harekete geçirme gücünü de içermektedir. Farklı liderlik tarzlarının doğru zamanda ve uygun koşullarda devreye alınması,

örgütlerin yenilikçilik kapasitelerini artırarak sürdürülebilir başarıya ulaşmalarında kritik rol oynamaktadır.

2.1.6.2. Vizyon

Vizyon kavramı, ne zaman yönetim literatürüne dahil olduğu kesin olarak bilinmemekle birlikte, 1990'lı yıllardan itibaren giderek daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Kavramın bu kadar yeni olması, günümüzde pek çok yönetici ve liderin vizyonu tam anlamıyla kavrayamamasına neden olmaktadır. Vizyon, gelecekteki başarıya ulaşmayı sağlayacak şekilde önceden belirlenmiş hedefler bütünüdür. Diğer bir yaklaşımında ise vizyon, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri tanımlayan bir kavram olarak ele alınır. Bu anlamda vizyon, örgüt için bir yön gösterici işlevi görerek, stratejik amaçların belirlenmesine katkı sağlar. Vizyon bildireleri ise, örgütün ulaşmak istediği noktayı ve bu noktaya ulaşıldığında nasıl bir yapıya sahip olunacağını tarif eder (Kantabutra, 2010).

Rekabetin yoğun ve değişimin sürekli olduğu çağdaş iş ortamında, işletmelerin uzun vadeli başarı elde edebilmesi, değişime uyum sağlayabilmesi ve sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için öğrenmeye açık bir yapıya sahip olmaları, bilgiyi paylaşmaları, güçlü iletişim kanalları kurmaları ve kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlarla birlikte oluşturulan ve onlarla paylaşılan vizyon, işletmenin amaçlarına ulaşma yolculuğuna yön veren stratejik bir araç olarak önem kazanmaktadır (Strange & Mumford, 2002).

Etkili bir liderin sahip olması gereken temel yetkinliklerden biri de, işletme ve çalışanlara yön gösterecek açık ve güçlü bir vizyon oluşturabilme becerisidir. Vizyon, genellikle çekici, gerçekçi ve güven veren bir gelecek algısı sunar; aynı zamanda yalın, anlaşılır, faydalı ve motive edici özellikler taşımalıdır. Bu tür bir vizyon, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirerek örgütsel bağlılıklarını artırır. Başarılı bir vizyon, örgütün tüm ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak ve çalışanların katılımıyla şekillendirilmelidir. Bu nedenle liderlerin, vizyonu açıkça ifade etmesi ve çalışanlarla iş birliği içinde bu vizyonu inşa etmesi büyük önem taşır (Hermawan vd., 2024).

Araştırmalar, örgüt içinde paylaşılan ve çalışanlar tarafından benimsenen bir vizyonun, örgütsel verimliliği artırdığını ortaya koymaktadır (Kadhun, 2023). Paylaşılan vizyon, örgüt üyeleri arasında ortak bir amaç doğrultusunda güçlü bir aidiyet ve motivasyon duygusu oluşturur. Bu tür bir vizyon, yenilikçiliği ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederken, vizyon eksikliği bireylerin yalnızca kendi rollerine odaklanmasına ve yenilikçi çözümler üretmede

yetersiz kalmalarına neden olabilir. Oysa kolektif bir vizyon, yeniliğe olan bağlılığı ve örgütsel dönüşümü destekler (García-Morales vd., 2006).

İşletmelerde paylaşılan vizyon yalnızca yenilik faaliyetlerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda yenilikçi faaliyetler de vizyonun şekillenmesinde etkili olabilir. Yenilik stratejileriyle geleceğe yön veren işletmeler, kendilerini rakiplerinden ayırıştırarak daha ileriye taşıyabilir. Bu şekilde yenilikçi kuruluşlar, sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp, geleceğin koşullarına bugünden hazırlıklı hale gelir ve değişen pazar dinamiklerine daha hızlı uyum sağlayabilir (Bektaş & Durna, 2007).

Vizyon sahibi örgütler, araştırma ve geliştirme, yaratıcılık, yenilik, sürekli iyileştirme ve değişim alanlarında yüksek motivasyona sahiptirler. Bu kurumlar, kendilerini sürekli geliştirme hedefi doğrultusunda araştırmalar yapar ve çalışanların vizyona katkı sağlayacak yeni yollar denemelerini teşvik eder. Çalışanlar, yeni yöntemler denemeye cesaretlendirilir ve karar alma süreçlerine katılım sağlama konusunda yetkilendirilir. Bu tür yapılar, pazar değişikliklerine hızlı yanıt verebilir, yeni teknolojiler geliştirerek örgütün toplam yenilik kapasitesini artırabilir (Karadağ, 2024; Jung vd., 2003).

Rekabetin yoğun şekilde yaşandığı günümüz iş ortamlarında, işletmelerin kalıcı başarı elde edebilmeleri büyük ölçüde yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyen bir örgüt kültürü geliştirmelerine bağlıdır. Bu tür kültürel yapılar, sadece mevcut koşullara uyum sağlamakla kalmayıp aynı zamanda uzun vadeli, sürdürülebilir örgütsel başarının temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Yenilikçi yaklaşımları benimseyen kurumların çoğunda, net ve güçlü bir vizyonun varlığı dikkat çekmektedir. Bu vizyon; çalışanları risk almaya, yeni fikirler geliştirmeye ve değişime açık olmaya özendiren bir iç iklimle desteklenmekte, böylece organizasyonun tüm katmanlarına yayılmaktadır. Söz konusu özellikler, özellikle Disney, McDonald's ve Starbucks gibi küresel hizmet işletmeleri tarafından etkin biçimde hayata geçirilmiş; bu şirketler, vizyonlarını yalnızca bir yön göstergesi olarak değil, aynı zamanda yenilikçi kültürlerinin temel dayanağı olarak kullanmayı başarmışlardır (Kantabutra, 2010; Iranmanesh vd., 2021).

2.1.6.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamında, işletmelerin sadece etkileyici bir vizyon belirlemeleri ya da nitelikli iş gücüyle faaliyet göstermeleri, sürdürülebilir başarıyı garanti etmemektedir. İşletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilmeleri için bir dizi

temel unsurun kurumsal yapıya entegre edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öne çıkan başlıca unsurlar şunlardır (Gómez vd., 2022).

- Örgüt genelinde benimsenmiş ortak değerler ve güçlü bir örgüt kültürü,
- Tüm işgörenler tarafından desteklenen açık ve tutarlı bir vizyon ile stratejik yönelim,
- İşletme değerleriyle çalışan değerleri arasında uyumun sağlanması,
- Müşteri odaklılık ve yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti,
- Değişime açık, esnek ve yenilikçi bir yönetim yaklaşımı,
- Kurumsal işleyişi destekleyen güçlü ve işlevsel bir örgütsel yapı.

Bu unsurların bütüncül bir şekilde hayata geçirilmesi, yalnızca kısa vadede performans artışı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda örgütün uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesine de katkı sunar. Özellikle güçlü bir örgüt kültürü ile desteklenen yenilikçi yönetim anlayışları, değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlanmasına olanak tanıyarak sürdürülebilir başarının temelini oluşturur (Mutonyi vd., 2022).

Örgüt kültürü; örgüt içerisinde paylaşılan, üyelerin davranışlarını yönlendiren değerler, inançlar ve normlardan oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir. Bu kültürel yapı, örgütte işlerin nasıl yürütüldüğünü, hangi davranışların öncelikli kabul edildiğini ve karar alma süreçlerinde hangi ölçütlerin dikkate alındığını belirlemektedir (Akpa vd., 2021). Aynı zamanda, işgörenlerin görevlerini yerine getirirken, sorunlara yaklaşırken ya da çatışmaları yönetirken benimsedikleri davranış kalıplarının sürekliliğini ifade eder. Sağlam bir örgüt kültürü, işgörelere aidiyet hissi kazandırır; misyon ve vizyona olan bağlılığı artırırken örgütsel bütünlük ve istikrarın sağlanmasına katkı sunar (Chalmers vd., 2025).

Bu kültürel yapı, işletme faaliyetlerinin tümünü etkileyebilecek potansiyele sahip olması nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir. Literatürde yapılan çalışmalar, güçlü bir örgüt kültürünün; sadece işgören motivasyonu ve örgütsel performans üzerinde değil, aynı zamanda verimlilik, kalite, yaratıcılık, yenilikçilik, örgütsel bağlılık, güven ve prososyal davranışlar üzerinde de olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Mutonyi vd., 2022).

Kültür kavramı, örgüt içerisinde bireylerin ve grupların davranışlarını yönlendiren, zamanla oluşmuş ve kurumsallaşmış değerler, normlar, inançlar ve alışkanlıklardan meydana gelen bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu kültürel yapı, bireylerin algılarını, tutumlarını ve karar alma süreçlerini şekillendirerek örgütsel davranışların temelini oluşturur. Örgüt kültürü ise bu genel kültürel yapının işletme içerisindeki özgün yansıması olup, örgütün amaçlarının

belirlenmesinden stratejik planlamaya ve bu planların uygulamaya geçirilmesine kadar pek çok süreçte etkili bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürülebilir kılmalarında ve çevresel değişimlere karşı uyum sağlamalarında kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2004).

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, işgörenlerin davranışlarına yön veren yerleşik normlar ve davranış standartları mevcuttur. Bu standartlar, bireylerin kurum içindeki rollerini daha net algılamalarını sağlar ve organizasyonel süreçlerde tutarlılığı artırır. Buna karşın, zayıf kültüre sahip örgütlerde işgörenler, hangi davranışların uygun olduğunu veya işlerin nasıl yapılması gerektiğini kestirmekte zorlanabilir; bu da zaman kaybına ve verimlilik kaybına yol açar. Ortak değerlere dayanmayan bu tür kültürler, stratejik hedeflere ulaşma ve çevresel değişimlere uyum sağlama konusunda yetersiz kalabilirler. Sonuç olarak, zayıf kültür yapısına sahip örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri oldukça güçleşmektedir (Xenikou & Furnham, 2022).

Örgütsel kültür, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu oluşturarak örgütsel bütünlüğün korunmasına katkı sağlar. Zayıf bir kültürel bağ, işgörenlerin hem örgüte hem de birbirlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkilerken, güçlü bir kültür bu bağlılığı pekiştirir ve güven ortamını destekler. Kültürün içerdiği standartlar, normlar ve değer sistemleri, çalışanların beklentileri doğru anlamalarına ve örgütsel hedeflere tutarlılıkla yönelmelerine yardımcı olur. Bu durum, örgütsel süreçlerde verimliliğin artmasını ve takım çalışmasının gelişmesini sağlar. Aynı zamanda örgütsel iklimi olumlu yönde etkileyerek iletişim kalitesini ve iş birliğini güçlendirir (Chalmers vd., 2025).

Yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesinde de örgüt kültürü belirleyici bir faktördür. örgütsel normların açık ve benimsenmiş olması, çalışanların yaratıcı düşüncelerini hayata geçirmelerine olanak tanır. Özellikle çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılım gösterdiği, görev tanımlarında esnekliğin benimsendiği ve özerkliğin teşvik edildiği örgütsel yapılar, risk almayı ve yenilikçi yaklaşımları özendirir. Ayrıca, müşteri odaklılık, çevresel duyarlılık, güvene dayalı ilişkiler, takım çalışmasına yatkınlık, açık iletişim ve değişime açıklık gibi unsurlar da yenilikçi kültürün inşasında önemli rol oynar (Martins & Terblanche, 2003).

Örgüt içindeki mitler, kurumsal hikâyeler, liderlik desteği, ödül-ceza sistemleri, çalışanların eğitimine yapılan yatırımlar ve yeni fikirlerin desteklenmesine yönelik uygulamalar, örgütsel kültürün güçlenmesinde etkili araçlardır. Bunun yanı sıra, çalışanların

ürün, hizmet, müşteri ve kurumla duygusal bir bağ kurmaları; hiyerarşinin azaltıldığı, hızlı ve esnek karar alma süreçlerinin benimsendiği yapıların varlığı, yenilikçi kültürün kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Mutonyi vd., 2022).

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilmesi, yenilikçiliğe dayalı ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt yapısı ve kültürünün oluşturulmasıyla doğrudan ilişkilidir (Chalmers vd., 2025). Bu doğrultuda, üst düzey yöneticilerin temel görevlerinden biri, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı sağlamak ve bu süreci destekleyecek stratejiler geliştirmektir. Örneğin, liderlerin uzun vadeli hedefler doğrultusunda ilham verici bir vizyon ortaya koymaları, çalışanların bireysel gayretlerini ortak yaratıcı çabalara dönüştürmelerine katkı sağlayabilir. Benzer biçimde, çalışanlara örgütsel sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri hakkında görüş beyan etme fırsatının tanınması, yaratıcı düşüncenin teşviki açısından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Widarko & Anwarodin, 2022).

Yenilik odaklı liderler, yaratıcı düşünce ve uygulamaların sürekliliğini sağlayacak örgütsel ortamın oluşturulmasında merkezi bir konuma sahiptir. Bu doğrultuda, çalışanların özgün fikirlerini hayata geçirebilecekleri esnek, destekleyici ve güvene dayalı bir çalışma ikliminin kurulması gerekmektedir. Söz konusu atmosferin sürdürülebilirliği ise liderlerin benimsediği yönetim anlayışına ve özellikle ödüllendirme stratejilerine bağlıdır. Gerek içsel motivasyon unsurlarını teşvik eden yaklaşımlar gerekse dışsal ödüller aracılığıyla yaratıcı katkıların kalıcılığı sağlanabilir. Çalışanların yenilikçi faaliyetlere aktif katılımını sürdürebilmek için, yeni fikirlerin değer gördüğü, ödüllendirildiği ve somut katkılarla desteklendiği bir kurum kültürü geliştirilmelidir. Bu tür bir kültürel yapıyı benimseyen işletmeler, yalnızca inovasyon süreçlerinde daha etkili olmakla kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajlarını da pekiştirme şansı elde ederler (Mutonyi vd., 2022).

Her ne kadar mevcut örgüt kültürünün dönüştürülmesi zahmetli ve uzun soluklu bir süreç olsa da, günümüzün belirsizliklerle çevrili rekabet ortamında başarılı olabilmek ve bu başarıyı sürdürebilmek için işletmelerin yenilikçiliği kültürel bir öncelik haline getirmeleri kaçınılmazdır. Bu duruma örnek olarak, tasarım ve kullanıcı deneyimi odaklı yaklaşımıyla öne çıkan Apple Inc. gösterilebilir. Şirket, organizasyon yapısını ve değerlerini sürekli inovasyonu teşvik edecek şekilde yapılandırarak, uzun yıllardır teknoloji sektöründe öncü konumunu korumaktadır. Kurumsal kültürlerinde yenilikçiliği içselleştirmiş işletmeler, yalnızca sektördeki değişimlere uyum sağlamakla kalmaz; aynı zamanda inovasyon alanında yön verici olma potansiyeline de sahip olurlar (de Kluyver & Pearce II, 2009; Vila vd., 2012).

2.1.6.4. İnsan Kaynağının Güçlendirilmesi

Hizmet sektörü özelinde yapılan değerlendirmeler, çalışanların tutum ve performanslarının müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymakta; bu durum, örgütsel başarının temel belirleyicileri arasında önemli bir yer edinmektedir. Özellikle konaklama sektöründe, çalışanların müşterilerle birebir etkileşimde bulunmaları, sunulan hizmetin kalitesine ilişkin müşteri algısını doğrudan şekillendirmektedir (Latif & Malik, 2021). Bu çerçevede, hizmet kalitesini artırmayı hedefleyen işletmelerin, çalışanların tutumlarını yönlendirme ve davranışlarını etkili biçimde denetleyebilme kapasitesine sahip yöneticilerle çalışmaları büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda; çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyecek eğitim programlarının sunulması, karar alma süreçlerine aktif katılımlarını mümkün kılacak yetkilendirme mekanizmalarının oluşturulması ve davranış temelli performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, konaklama sektöründe yenilikçi uygulamaların etkili biçimde hayata geçirilebilmesi için vazgeçilmez unsurlar arasında yer almaktadır (Papademetriou vd., 2023).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından bakıldığında, işgörenlerin yetkilendirilmesi; özellikle müşteriyle doğrudan temas kuran ön saflardaki işgörenlerin hizmet kalitesini artırma, denetim ve müşteri memnuniyetini sağlama süreçlerinde daha aktif roller üstlenmelerine imkân tanıyan bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Namasivayam vd., 2014). Bu çerçevede, çalışanlara daha fazla inisiyatif verilmesi ve karar alma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi, yalnızca bireysel düzeyde performansı olumlu yönde etkilemekle kalmaz; aynı zamanda örgütsel dinamizmin güçlenmesine de katkı sağlar.

Hizmet sektörünün insan odaklı yapısı dikkate alındığında, nitelikli insan kaynağının güçlendirilmesi, özellikle konaklama işletmeleri açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir. İşgörenlerin artan sorumluluk bilinci ve özerk hareket edebilme yetkinlikleri, müşterilerin taleplerine daha hızlı ve etkili çözümler sunulmasını mümkün kılarken; aynı zamanda hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlamada da önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlara bağımsız hareket alanı tanınması, hem örgütsel verimliliğin artmasını hem de müşteri memnuniyetinin üst düzeye taşınmasını doğrudan desteklemektedir (Papademetriou vd., 2023).

İnsan kaynağı güçlendirme, liderlerin karar alma yetkisini ekip üyeleriyle paylaşmasına dayanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu uygulama, işgörenlere iş süreçlerinde, kaynak kullanımında ve karar mekanizmalarında daha fazla kontrol imkânı sunar. Karar alma

gücünün örgütün tüm kademelerine yayılması, çalışanların iş çıktıları üzerinde daha fazla sorumluluk ve aidiyet hissetmelerine yol açar (Walker & Miller, 2010). Güçlendirme, örgütün temel değerlerinin, vizyonunun ve misyonunun tanımlandığı bir süreçle başlayabilir. Bu süreçte üst yönetimin liderliği, yönetici ve çalışanların ortak katılımıyla, ekip üyelerinin yönlendirilmesi ve desteklenmesi yoluyla başarıya ulaşabilir (Chiang & Jang, 2008).

Etkili bir güçlendirme, çalışanların kendilerini yetkin hissetmelerine, karar mekanizmalarında yer alabilmelerine ve yönetimin sorumluluk paylaşma konusundaki istekliliğine bağlıdır. Hatalara tolerans gösteren bir örgüt kültürü ve destekleyici yönetim uygulamaları da bu süreci kolaylaştırır. Holden ve Beardwell, güçlendirme sayesinde çeşitli bireysel ve örgütsel faydaların elde edilebileceğini belirtmiştir. Güçlendirilmiş işgörenler, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artırır; öz güven, sahiplik duygusu ve takım çalışması yeteneklerini geliştirir. Ayrıca, güçlendirme uygulamaları kalite artışı, maliyet düşüşü, iş gücü devir sayısında azalma, sadakat ve iletişim düzeyinde artış gibi olumlu örgütsel etkiler yaratır. Bu sayede işletmeler, müşteri taleplerindeki değişimlere daha hızlı ve donanımlı biçimde yanıt verebilir (Bello & Bello, 2017; Chukwuemeka & Endurance, 2022).

İnsan kaynağının güçlendirilmesi, çağdaş yönetim anlayışında liderlerin çalışanlarının yaratıcılık potansiyelini açığa çıkarmalarına imkân tanıyan en etkili araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle çalışan bağlılığı ile lider desteğinin birleştiği ortamlarda güçlendirme, çalışanlara yenilik üretme ve sorumluluk alma konusunda daha fazla özgürlük tanımakta; bu da onların kendi görev planlarını yapabilmeleri ve görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Öztürk & Özdoğan, 2022).

İnsan kaynağının güçlendirilmesine önem veren liderler, bu yaklaşımlarıyla örgüt içerisinde yenilik odaklı bir kültürün gelişimini desteklemekte ve çalışan bağlılığını önemli ölçüde artırmaktadırlar. İşgörenlerin karar alma süreçlerine aktif biçimde katılabilmeleri ve kendi iş yapma biçimlerini belirleyebilmeleri, örgüt içinde yenilikçilikle beslenen bir atmosferin oluşmasını kolaylaştırmaktadır (Jung vd., 2008). Güçlendirilmiş işgören profili, daha yüksek düzeyde verimlilik ve etkinlik göstererek genel örgütsel performansa olumlu katkılarda bulunmaktadır. Literatürdeki bulgular, çalışanların güçlendirilmesiyle birlikte yenilikçi davranışların ve örgütsel vatandaşlık eğilimlerinin de arttığını ortaya koymaktadır (Grama, 2020).

Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için değerlendirildiğinde, yoğun müşteri beklentilerinin karşılanması ve eş zamanlı yürütülmesi gereken çok sayıda

operasyonel sürecin bulunması, yöneticilerin tek başlarına bu yükü verimli bir şekilde taşıyabilmelerini güçleştirmektedir. Bu durum, turizm işletmelerinin liderlerini, astlarına yetki devreden ve onların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden bir yönetim anlayışına yönelmektedir. İşgörenlere karar alma özgürlüğü tanınması, onları sadece iş süreçlerinin pasif uygulayıcıları olmaktan çıkararak aktif çözüm geliştiriciler hâline getirmektedir. Bu bağlamda, işgörenlere esnek hareket alanı tanınması, onların daha etkin performans sergilemesini sağlamanın yanı sıra, yenilikçi düşüncelerin gelişmesine ve hizmet kalitesinin artırılmasına da katkı sunmaktadır. Diğer yandan, yetki devri sayesinde zaman kazanan yöneticiler, daha çok stratejik planlama, yaratıcı proje geliştirme ve rekabet avantajı oluşturma gibi konulara yoğunlaşma fırsatı elde etmektedirler (Hoang vd., 2021).

Turizm sektöründe çalışan yetkilendirmesi uygulamalarının başarılı örnekleri arasında yer alan Four Seasons Hotels and Resorts, müşteri memnuniyetini sağlama noktasında personeline önemli ölçüde inisiyatif tanıyan kurumlar arasında öne çıkmaktadır. Bu uygulamalar doğrultusunda her bir çalışan, misafirlerin karşılaştığı sorunları yönetim onayı almaksızın çözme yetkisine sahiptir. Örneğin, ön büro personelinin özel bir kutlama için otelde konaklayan bir müşterinin taleplerini karşılamakta yaşanan bir aksaklığı telafi etmek amacıyla, konuğu ücretsiz ulaşım ve özel yemek servisiyle farklı bir hizmet alanına yönlendirme sorumluluğu bulunmaktadır (Al-Malood, 2024). Benzer biçimde, Hyatt Hotels Corporation ile Pret a Manger restoran zinciri de çalışanlarına karar alma süreçlerinde yetki devri sağlayan sistemleri başarıyla uygulamakta ve bu sayede hem iç hem de dış müşteri memnuniyetinde kayda değer iyileşmeler elde etmektedir (Lashley, 2012; Lashley, 2020; Walker, 2021; Hinson vd., 2024).

Four Seasons otellerinde, çalışanlara daha işe başladıkları ilk günden itibaren müşteri memnuniyetine odaklanan güçlü bir hizmet kültürü aşılanmaktadır. Bu kapsamda personelin benimsemesi beklenen temel ilke, misafirle doğrudan temas kurulan her durumda hizmet sürecinin sorumluluğunu üstlenmek ve çözüm odaklı yaklaşımı derhal hayata geçirmektir. Bu anlayışa göre, herhangi bir misafir şikâyetiyle karşılaşan personelin, sorunu doğrudan sahiplenmesi ve çözüm sürecini gecikmeden başlatması beklenmektedir. Çalışanların, müşteriye yönelik ilk tepkisinde empati içeren ifadeler kullanmaları, talepleri mümkün olan en kısa sürede karşılamaları ve çözüm sürecine ilişkin bilgilendirmeyi 20 dakika içerisinde sunmaları kurumsal hizmet standartlarının bir parçası hâline gelmiştir (Ford vd., 2012; Al-Malood, 2024).

Bu anlayışı kurumsal yapısına entegre eden otellerden biri olan Hyatt Regency Tokyo, çalışan yetkilendirmesini sadece müşteri hizmetleriyle sınırlı bırakmayarak yönetsel süreçlere de dâhil etmektedir. Söz konusu otelde, güçlendirme yaklaşımı doğrultusunda geliştirilen uygulamalar kapsamında misyon bildirgesi tüm personelin katkılarıyla oluşturulmuş; bütçeleme, planlama ve hizmet tasarımı gibi stratejik kararlar, çeşitli birimlerde görev yapan çalışanların doğrudan katılımıyla alınmıştır. Bu yönetsel dönüşüm sayesinde yalnızca idari maliyetlerde azalma sağlanmakla kalınmamış, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyetinde de önemli ölçüde artış gözlenmiştir (Kim & Baker, 2020; Fujita & Kaseda, 2022; Gomes, 2023).

Marriott otellerinde ise çalışanlara, “Güvenlik Bölgeleri” adı verilen belirli karar alanları kapsamında yetki verilerek, misafir memnuniyetini sağlamada daha aktif bir rol üstlenmeleri sağlanmıştır (Wesley vd., 2024; Yang, 1993). Benzer şekilde, Harvester Restoranları gibi kuruluşlarda çalışanların karar alma ve planlama süreçlerine etkin biçimde katılmaları teşvik edilmiştir. Çeşitli turizm işletmeleri tarafından uygulanan bu tür güçlendirme stratejileri; Scott’s otellerinde “Whatever It Takes” isimli eğitim programları, Hilton otellerinde departman düzeyinde geliştirilen hizmet standartları, Accor grubunda yürütülen kalite çemberleri ve McDonald’s restoranlarındaki öneri sistemleri gibi farklı yöntemlerle hayata geçirilmiştir. (İbrahim vd., 2016; Hinson vd., 2024).

Harvester Restoranları ayrıca güçlendirme politikalarını, yarı özerk çalışma gruplarının kurulması, yönetsel kadronun azaltılması ve genel müdürlere kapsamlı yetkiler tanınması gibi uygulamalarla desteklemiştir. Bu doğrultuda çalışanlar, kendi ekiplerini organize etmekte, yeni ekip üyelerini seçip eğitmekte ve iş süreçlerini doğrudan yönetebilmektedirler. Örneğin, garsonlar ve şefler stok siparişlerini doğrudan kendileri gerçekleştirmekte, hijyen denetimlerinden sorumlu olmakta, müşteri şikâyetlerini çözmekte ve ödeme işlemlerini yönetmektedirler (Kaur & Kaur, 2023).

J.W. Marriott’un “Mutlu çalışanlar, mutlu müşteriler yaratır” ilkesi doğrultusunda, toplam kalite yönetimi ile personel güçlendirme stratejileri bir arada yürütülmektedir (Al-Sabi vd., 2023). Bu bağlamda Glasgow Marriott otelinde gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışan güçlendirme uygulamalarının memnuniyet düzeyini yükselttiği tespit edilmiştir. Katılımcıların %71’i kararları kendi başlarına alabildiklerini, %67’si bireysel sorumluluk üstlendiklerini, %69’u ise güçlendirme uygulamalarının iş tatminine katkı sağladığını ifade etmiştir. Ayrıca %65’i müşteri memnuniyetinde artış, %63’ü daha hızlı karar alma süreci ve

%53'ü kişisel gelişim açısından olumlu etkiler gördüklerini belirtmiştir (Mo & Borbon, 2022).

Turizm sektöründe Club Med otelleri, Delta Airlines ve (SAS-Scandinavian Airlines) İskandinav Havayolları da personel güçlendirme stratejilerini etkin biçimde uygulayan başarılı kuruluşlar arasında yer almaktadır. Bu stratejilerin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için öncelikle katılımcı, şeffaf ve destekleyici bir yönetim anlayışının kurumsallaştırılması; çalışanlarla yönetim arasındaki güven ilişkilerinin pekiştirilmesi ve işgörenlerin kurumsal bağlılıklarının artırılması gerekmektedir (Lashley, 2012; Tekin & Köksal, 2012; Vinod, 2021). Esnek yönetim yapılarının varlığı, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitelerini geliştirmelerine ve yenilikçi uygulamalara yönelmelerine olanak tanıyarak, işletmelerin yenilik yönetimi süreçlerinde etkinlik kazanmalarına katkı sağlamaktadır (Bowen & Lawler, 1995; Cavagnaro vd., 2020).

2.1.7. Yenilik Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Engeller

Yenilik süreçlerinin başarısını sınırlayan ya da olumsuz etkileyen çeşitli faktörler, literatürde genellikle içsel ve dışsal engeller olarak iki ana kategori altında incelenmektedir. İçsel engeller; işletme içinde var olan sınırlı finansal kaynaklar, yetersiz teknik donanım, zaman kıtlığı gibi maddi kısıtların yanı sıra, örgütsel kültürün katı yapısı, mevcut sistemlerin esnekliğe kapalı olması ve özellikle yöneticilerin risk alma konusundaki çekinceleri ile çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç gibi beşeri faktörleri de kapsamaktadır. Bu tür içsel kısıtlamalar, yenilik girişimlerinin daha başlangıç aşamasında sekteye uğramasına yol açabilmektedir (Damanpour, 1991).

Buna karşılık, dışsal engeller; arz, talep ve makro çevreyle ilişkili etkenler bağlamında değerlendirilmektedir. Arz kaynaklı engeller; teknolojiye erişimde karşılaşılan zorluklar, nitelikli hammadde temininde yaşanan sorunlar ve yatırım finansmanına ulaşmadaki engelleri içerirken; talep yönlü kısıtlamalar ise müşteri beklentilerinin belirsizliği, yeniliklerin potansiyel risklerine dair algıların yüksekliği ve ulusal ya da uluslararası pazarlarda karşılaşılan sınırlandırmalarla ilişkilidir. Bununla birlikte, çevresel etkenler arasında yasal düzenlemeler, kamu politikaları, ekonomik dalgalanmalar ve regülasyonlara dair belirsizlikler, yeniliklerin sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli dış faktörler olarak öne çıkmaktadır (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021; Dubouloz vd., 2021).

Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkışı ve bu fikirlerin uygulama aşamasına geçilmesi süreci, doğası gereği hem kurumlar hem de çalışanlar açısından ciddi riskler barındırmaktadır. Zira

yeniliğin olası sonuçları çoğu zaman önceden öngörülememektedir ve bu durum, söz konusu projelere yatırım yapılmasını işletmeler için oldukça riskli bir girişim haline getirmektedir (Lyons vd., 2007). Yenilikçi bir işletme olma hedefi, işletmelerin belirsizlik ortamında karar almalarını ve çok sayıda riski aynı anda yönetmelerini gerektirmektedir. Örneğin, yeni geliştirilen bir ürün ya da teknolojinin beklendiği ölçüde performans göstermemesi ya da beklenen katma değeri yaratamaması olasılığı, önemli bir başarısızlık riski doğurur. Ayrıca, rakip firmaların benzer bir yeniliği pazara daha hızlı sunma potansiyeli, ilk hareket avantajını kaybetme tehlikesini beraberinde getirerek rekabet baskısını artırmaktadır (Klingebiel vd., 2022; Nafizah vd., 2024).

Yenilik süreçlerinde yaratıcılığı sekteye uğratan çeşitli örgütsel engeller, bireysel potansiyelin ortaya çıkmasını ve inovatif düşüncenin kurumsal yapıya entegre edilmesini ciddi biçimde zorlaştırmaktadır. Bu engeller arasında, adalet ilkelerinden uzaklaşmış örgütsel politika uygulamaları, çalışanların karar alma süreçlerine yeterli düzeyde katılım sağlayamaması, yönetsel yapıların çevresel değişimlere karşı duyarsız kalması, projelerin etkin biçimde yönetilememesi ve performansa dayalı geri bildirim mekanizmalarının yetersizliği gibi sorunlar öne çıkmaktadır. Ayrıca kaynakların sınırlı olması, mevcut durumu koruma eğilimiyle riskten kaçınılması ve zaman baskısının çalışanlar üzerinde yarattığı stres, yenilikçi düşüncenin gelişimini engelleyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır (De Clercq & Pereira, 2020).

Yenilik, liderler açısından yalnızca bir fırsat değil, aynı zamanda belirsizlik, karmaşıklık ve yüksek risk unsurlarını da içeren zorlu bir süreç olarak değerlendirilir. Yenilikçi girişimlerin doğası gereği öngörülemeyen sonuçlara sahip olması ve kontrol edilmesinin güç olması, yönetsel düzeyde ciddi meydan okumalar ortaya çıkarabilmektedir (Wiroonrath vd., 2024). Bu bağlamda liderlerin, motivasyon düzeylerinin yetersizliği, yenilikçi bir örgüt kültürü inşa edememeleri, kolayca taklit edilemeyecek yaratıcı fikirler geliştirme baskısı ve bu fikirlerin fikri mülkiyet haklarıyla korunma zorunluluğu gibi unsurlar, yenilik faaliyetlerini kısıtlayıcı temel etmenler arasında sayılmaktadır (Madanaguli vd., 2023).

Gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde, hata yapma korkusu, itibar kaybetme endişesi ve başarısızlığa dair duyulan kaygı, yaratıcılık üzerinde baskı oluşturan yaygın psikolojik engellerdendir. Bu tür korkulara sahip olan çalışanlar, potansiyel yaratıcı kapasitelerini sergilemekte çekince gösterebilirken; benzer şekilde, risk almaktan kaçınan yöneticiler de çalışanların özgün fikirlerine gereken desteği sağlamamakta ya da bu tür fikirleri reddetme eğilimi gösterebilmektedir (Akhmadi & Tsakalerou, 2020).

Örgütsel düzlemde karşılaşılan bir diğer engel ise düşük motivasyon ortamıdır. Çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının zayıf olduğu iş ortamlarında, bireylerin yaratıcı katkılar sunma eğilimleri de aynı ölçüde azalmakta ve bu durum yenilikçi potansiyelin açığa çıkarılmasını güçleştirmektedir (Modranský vd., 2020). Aynı zamanda, iş arkadaşları arasında sosyal destek ve takım uyumunun bulunmaması, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Ancak bu olumsuzluğun aşılması mümkündür; yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulacak açık ve destekleyici iletişim kanalları, moral seviyesini artırarak bireylerin örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirebilir ve bu sayede yenilikçi düşüncenin önünü açabilir (Dato'Mansor & Hossan, 2021).

Örgüt yapısının niteliği, yenilikçilik kapasitesi üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle değişim ve öğrenmeye açık bir ortamın oluşturulabilmesi açısından, örgütsel yapının sahip olduğu özellikler, inovatif girişimlerin başarıyla sürdürülmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu çerçevede, organik örgüt yapıları olarak tanımlanan; esnek, yatay hiyerarşiye sahip ve çalışanlar arasında işbirliğini teşvik eden yapılanmalar, yaratıcılığı besleyen ve yenilik süreçlerini destekleyen bir iç iklim yaratmaktadır. Bu tür yapılarda bilgi paylaşımı daha serbest, iletişim daha yatay düzeydedir ve çalışanlar karar alma süreçlerine daha etkin şekilde katılabilmektedir. Böylece bireysel inisiyatifler desteklenmekte, örgütsel öğrenme hız kazanmakta ve değişime uyum sağlama kapasitesi artmaktadır (Fraihat vd., 2023).

Buna karşılık, mekanik örgüt yapıları ise katı hiyerarşik düzenlere, kesin çizgilerle ayrılmış görev tanımlarına ve sınırlı çalışan yetkilerine sahiptir. Bu tür yapılarda yeniliğe dair girişimler genellikle üst kademe onayına bağlı olduğu için süreçler yavaşlamakta ve çalışanların yaratıcılığı bastırılabilir. Katı kuralların ve denetim mekanizmalarının hâkim olduğu bu yapılar, çevresel değişimlere karşı esneklikten uzak olduklarından, yenilikçi düşüncenin gelişimini büyük ölçüde sınırlayabilmektedir (Dedahanov vd., 2017).

İki örgütsel yapı tipi, Tablo 2.2’de yenilikçilik üzerindeki etkileriyle karşılaştırmalı olarak gösterilmektedir.”

Tablo 2.2. Örgütlerde Yenilikçiliği Destekleyen ve Engelleyen Örgütsel Yapılar

<i>Yenilikçiliği Destekleyen Organik Yapılar</i>	<i>Yeniliğe Engel Olan Mekanik Yapılar</i>
Katı kurallardan uzak, özgürlükçü yapılar	Bireysel özgürlüğe çok az alan tanıyan yapılar
Katılımcı resmi olmayan çalışma ortamları	Uzun karar süreçleri, yavaş ilerleyen mekanizmalar, kurallar ve prosedürlere bağlılık
Doğrudan İletişim	Yazılı iletişim ve resmi haberleşme süreçleri
Departmanlar arası engellerin olmadığı bir yapı	Bölümler arasında keskin ayrımlar ve uzmanlaşma
Hiyerarşi yerine yatay örgütlenme	Katı hiyerarşik ve bürokratik yapı
Bilgi akışının çift yönlü olması	Daha emir odaklı, yukarıdan aşağı bilgi akışı
Yaratıcılığı ve hedeflere bağlılığı teşvik eden bir anlayış	Dış fikirleri değerlendirmede isteksizlik ve değişime kapalı bir yapı

Kaynak: Ahmed (1998) çalışmasından yararlanılarak yazar tarafından derlenmiştir.

Harrison ve Enz'in yenilikçiliği teşvik eden ve sınırlayan faktörlere ilişkin değerlendirmeleri, konuya bütüncül bir perspektiften yaklaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla Tablo 2.3'te sistematik biçimde özetlenmiştir.

Tablo 2.3. Örgütlerde Yenilikçiliği Destekleyen ve Engelleyen Faktörler

<i>Yenilikçiliği Destekleyen Faktörler</i>	<i>Yenilikçiliği Engelleyen Faktörler</i>
Yenilikçi, kişisel gelişim ve risk alma odaklı vizyon ve organizasyon kültürü	Muhafazakâr karar alma süreçleri ve katı bürokrasi
Örgütsel ve üst yönetim desteği	Yetersiz yönetim desteği ve örgütsel ilgisizlik
Takım çalışması ve yatay örgüt yapısı	Geleneksel hiyerarşi ve otoriter liderlik
Merkezi olmayan ve hızlı onay süreçleri	Zorlu ve zaman alıcı onay prosedürleri
Çalışanların fikirlerine değer verilmesi	Yalnızca belirli kişilerin görüşlerine önem verilmesi
Güçlü iletişim	Kapalı ofis ortamları ve iletişim eksikliği
Girişimcilik için teşvikler ve zaman tanınması	Yenilikçi faaliyetler için kaynak yetersizliği
Başarıların ödüllendirilmesi	Hataların sert biçimde cezalandırılması
Öğrenmeye açık bir yaklaşım	Sadece ölçülebilir sonuçlara odaklanma

Kaynak: Harrison & Enz (2005) çalışmasından yararlanılarak yazar tarafından derlenmiştir.

2.1.7.1. Bürokrasi ve Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

İşletmelerin bünyesinde zamanla kökleşen geleneksel yapılar, katı kurallarla belirlenmiş davranış biçimleri, standartlaştırılmış operasyonel süreçler ve esneklikten uzak hiyerarşik yapılanmalar, yenilikçiliğin gelişimini kısıtlayan başlıca yapısal engeller arasında yer almaktadır. Özellikle kurallara sıkı sıkıya bağlı kalan ve çalışanlarını sürekli olarak gözetim altında tutan otoriter yönetim anlayışları, örgüt içerisinde yaratıcı düşüncelerin gelişmesini ve yenilikçi yaklaşımların filizlenmesini önemli ölçüde engellemektedir (Osorio-Gómez vd., 2024).

Bu tür durağan yapıların, yenilik süreçlerine olumsuz etkisini ortadan kaldıracı için, işletme yönetimlerinin daha esnek bir tutum benimsemesi, çevresel değişimlere hızla yanıt verebilme kapasitesini artırması ve örgüt içerisinde yeniliğe açık bir kültür geliştirmesi gerekmektedir. Yenilikçiliğin desteklenmesi açısından, işletmelerin sadece teknik altyapılarını

değil, aynı zamanda yönetsel yaklaşımlarını da yeniden gözden geçirmeleri ve inovatif düşüncüyü besleyen bir örgütsel atmosfer oluşturmaları büyük önem taşımaktadır (Amabile & Khaire, 2008).

2.1.7.2. Turizm Sektöründe Yenilikçiliği Kısıtlayan Faktörler

Turizm sektöründe, özellikle konaklama ve otelcilik işletmeleri bağlamında, yenilikçiliğin gelişimini sınırlayan çeşitli yapısal ve operasyonel engeller söz konusudur. Yoğun rekabet baskısı, sürekli yüksek tempoda çalışmayı gerektiren operasyonel süreçler ve fiziksel-psikolojik açıdan zorlayıcı çalışma koşulları, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitelerini önemli ölçüde sınırlandırmaktadır. Bu tür yoğun iş ortamlarında personelin zihinsel yenilenme için yeterli zamanı bulamaması, yenilikçi fikirlerin gelişmesini engelleyen temel unsurlardan biridir. Özellikle ön saflarda yer alan çalışanların sürekli müşteri etkileşiminde bulunmaları, stres seviyesini artırmakta ve yaratıcı potansiyelin açığa çıkmasını zorlaştırmaktadır (Wang, 2022).

Bu durumu dengeleyebilmek adına, yöneticilerin iş süreçlerini yeniden yapılandırmaları ve çalışanlara fiziksel dinlenmenin ötesine geçerek zihinsel toparlanma imkânı sunmaları kritik önem taşımaktadır. İş yükünün daha dengeli biçimde dağıtılması, mola sürelerinin artırılması ve yaratıcılığı destekleyen rahatlatıcı sosyal alanların oluşturulması, çalışanların motivasyonunu ve yenilik üretme yetkinliğini olumlu yönde etkileyebilecek uygulamalardır. Böylelikle, örgüt içinde yenilikçi düşüncenin teşvik edildiği bir ortam oluşturularak, rekabet avantajı elde etme potansiyeli de güçlendirilmiş olur (Laškarin Ažić vd., 2024; Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025).

Yenilik yönetimi, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürülebilir gelişim sağlamasında kilit bir rol oynarken, bu yenilikçi çabaların somut çıktılara dönüşüp dönüşmediğini değerlendirmek ise örgütsel ve iş performansının ölçülmesiyle mümkün olmaktadır.

2.2. Örgütsel Performans ve İş Performansı

Bir örgütün başarısı, yalnızca stratejik planlamalar ve yönetsel kararlarla değil, aynı zamanda bu kararların uygulamadaki etkinliğiyle de doğrudan ilişkilidir (de Waal, 2017). Bu etkinliği ölçebilmenin en somut yollarından biri ise performans kavramı çerçevesinde yapılacak değerlendirmelerdir. Hem örgütsel düzeydeki genel başarıyı hem de bireysel katkıları anlamlandırmak adına, örgütsel performans ve iş performansı ayrılmaz iki unsur

olarak ele alınmakta; bu kavramlar, verimlilikten çalışan katkısına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Aguinis, 2019).

2.2.1. Örgütsel Performansın Tanımı ve Kapsamı

Performans, bir bireyin kendisine verilen görev ve sorumlulukları ne ölçüde başarılı bir şekilde yerine getirdiğini gösteren temel bir kavramdır. Bu kavram, yalnızca bireyin çabasını değil, aynı zamanda bu çabanın sonucunda elde edilen çıktıları da dikkate alır. Literatürde zaman zaman “çaba” ve “performans” kavramları birbirinin yerine kullanılsa da, bu iki kavram özünde farklıdır. Çaba, harcanan eforu temsil ederken; performans, bu eforun sonucunda ortaya çıkan başarı düzeyidir. Bu bağlamda performans; bireyin motivasyonu ile sahip olduğu yeteneklerin etkileşimine bağlı olarak şekillenmekte ve "Performans = Motivasyon × Yetenek" formülüyle açıklanmaktadır (Putra vd., 2025; Saman, 2020; Özkan & Savsar, 2017).

Örgütsel düzeyde performans ise, işletmenin mevcut kaynaklarını verimli ve etkin biçimde kullanarak önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma yetkinliğini ifade eder (Koontz & Weihrich, 2016). Örgütsel performans sadece finansal çıktılarla sınırlı değildir; aynı zamanda çalışanların katkısı, süreçlerin etkinliği, müşteri memnuniyeti, kalite düzeyi, bilgi paylaşımı ve stratejik hedeflere ulaşma kapasitesi gibi çok boyutlu unsurları da kapsar (Taticchi vd., 2010; Aguilera vd., 2024).

Günümüzde örgütsel performans, yalnızca sonuç odaklı bir çıktı değil; strateji, insan kaynakları, kalite yönetimi ve bilgi sistemlerinin bütüncül olarak yönetildiği bir süreç olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarının etkin yönetimi, bilgi paylaşım kültürü ve çalışanların sürece katılımı gibi faktörler, finansal olmayan performans göstergelerinde anlamlı gelişmeler sağlamaktadır (Kokkaew vd., 2022; Abbas & Kumari, 2023). Bu nedenle, örgütsel performansın stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınması, sürdürülebilir başarı açısından kritik öneme sahiptir.

Özellikle hizmet sektöründe, takım etkinliği, çalışanların bireysel katkıları ve liderlik yaklaşımı, örgütsel performans üzerinde doğrudan belirleyici rol oynamaktadır (Gitongu vd., 2016; Berber vd., 2020). Bu bağlamda, örgütsel performans yalnızca geçmiş başarıların değerlendirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda geleceğe yönelik stratejik yönelimlerin belirlenmesinde temel bir referans noktası oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel performansın daha kapsamlı ve sistematik biçimde anlaşılabilmesi için, onu oluşturan temel boyutların incelenmesi önem arz etmektedir.

2.2.1.1. Örgütsel Performans Boyutları

Araştırmacılar, standartların belirlenmesi ve bu standartların tanımlanması için en uygun koşulların ne olması gerektiği konusunda farklı görüşlere sahiptir. Bunun temel nedeni, bu standartların toplumdan topluma değişiklik göstermesidir (Al Aina & Atan, 2020). Örgütler, içinde bulundukları toplumların gelenek ve göreneklerinden, bilimsel ve teknik ilerleme düzeylerinden etkilenir. Bu durum, küreselleşme ve dijitalleşme gibi dinamiklerle birlikte performansın evrensel değil, bağlamsal olarak değerlendirilmesini gerekli kılar (Akpa vd., 2021). Performans, hem yöneticiler hem de çalışanlar için öncelikli bir odak noktasıdır ve genellikle örgütlerin mükemmeliyete ulaşma hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilir. Bir örgütün performans verimliliği, temel ve karmaşık operasyonların başarıyla uygulanmasını içerir (Cameron & Whetten, 2013).

Bu doğrultuda, örgütlerde çalışan performansının değerlendirilmesi için belirlenen standartlar, yalnızca yönetsel tercihlere değil, aynı zamanda bilimsel araştırmalara ve sektörün kabul görmüş uygulamalarına dayalı olarak şekillendirilmektedir. Söz konusu standartlar, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyecek biçimde nesnel, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir kriterler çerçevesinde tanımlanmakta ve uygulanmaktadır (Armstrong vd., 2008; Cimerova vd., 2014). Performans ölçüm süreci, yalnızca bireysel başarıların değerlendirilmesini değil, aynı zamanda faaliyetlerin verimlilik, kârlılık, yenilikçilik, maliyet etkinliği, esneklik, zaman yönetimi ile hizmet ve ürün kalitesi gibi çok boyutlu performans kriterleri çerçevesinde analiz edilmesini kapsamaktadır (Sabbat, 2017).

Performans ölçümü, örgütsel değerlendirme süreçlerinde stratejik kararların etkinliğini analiz etmeye yönelik önemli bir araçtır. Bu süreç, alınan kararların sonuçlarını ve bu kararların önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada ne ölçüde etkili olduğunu değerlendirmeyi amaçlar. Performans ölçümü hem nicel hem de nitel kriterleri kapsamalıdır (Rajapakshe, 2024). Bu göstergelerin, çalışanların yetkinlik düzeyleri ve mevcut kaynaklarla uyumlu şekilde tanımlanması; ölçümlerin gerçekçi, uygulanabilir ve karar süreçlerini destekleyici bir yapı kazanması açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, performans göstergeleri yalnızca örgütlerin beklentilerine değil, aynı zamanda somut operasyonel ihtiyaçlara da dayanmalıdır (Sharafutdinova vd., 2021).

Örgütsel performansın çok boyutlu yapısını daha iyi anlamak adına, verimlilikten kârlılığa uzanan temel performans boyutlarının her biri ayrı başlıklar altında incelenmelidir

2.2.1.1.1. Verimlilik

Verimlilik, örgütlerin mevcut kaynakları en etkin biçimde kullanarak çıktıları maksimize etme yeteneğini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Ataullah vd., 2014). Yalnızca üretim miktarı değil, girdilerin kalitesi ve süreçlerin etkinliği de bu ölçümde belirleyici olmaktadır. Ancak çalışanlar görevlerini yerine getirseler dahi, düşük çıktı ve kaliteyle tanımlanan "mevcut düşük seviye" durumları görülebilir; bu tür kayıpları sağlıklı biçimde ölçmeye yarayan araçların yetersizliği önemli bir sorundur (Kaydos, 2020). Verimlilik aynı zamanda ekonomik büyüme, istihdam ve kaynak yönetimi açısından da stratejik öneme sahiptir (Singh vd., 2022). Çalışan verimliliği, üretilen birim sayısı, satış hacmi, çalışan başına maliyet gibi göstergelerle ölçülürken; bireylerin bilgi, beceri ve deneyimleriyle de ilişkilidir (Sauermann, 2016). Bu nedenle örgütlerde performansa dayalı sistemler geliştirilerek hem bireysel hem de kurumsal düzeyde verimlilik artışı hedeflenmektedir.

Verimliliğin sağlanması kadar, elde edilen çıktının niteliği de örgütsel performansın sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

2.2.1.1.2. Kalite

Kalite, örgütsel performansın ölçümünde temel bir boyut olarak kabul edilmekte olup, organize çalışma süreçlerinde performansın gelişimini ve ilerleyişini belirleyen çeşitli kriterlere dayanmaktadır (Kumar & Suresh, 2008; Kamble & Gunasekaran, 2020). Bu kriterler, yalnızca içsel stratejik hedeflerin değerlendirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda müşterilerin nihai ürün veya hizmete ilişkin memnuniyet düzeyini, hizmetin sunum biçimini ve sunum sonrası sağlanan geri bildirim ve takip süreçlerini de kapsamaktadır. Zira müşteri memnuniyeti, çağdaş yönetim anlayışlarında performansın en kritik göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, müşteri odaklılık yalnızca pazarlama veya satışla sınırlı kalmamakta; işgören performansı da kalite değerlendirmesinin temel unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Othman vd., 2020).

Kaliteye ilişkin özellikler ve bu özelliklerin taşıdığı önem, sunulan hizmetin türüne bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bazı durumlarda kalite, mevcut hizmet düzeyinin, müşterilerin mükemmellik yönündeki beklentileriyle örtüşmesini ifade eder (Hassan vd.,

2020). Bu çerçevede, insan kaynakları biriminin operasyonel performansı analiz etmesi ve bu analizleri örgütsel gelişimin izlenmesinde bir ölçüt olarak kullanması gerekmektedir. Çalışan başarılarının, ürünün pazardaki konumu, rekabet gücü ve finansal katkısı ile ilişkilendirilmesi, kalite odaklı performans ölçümünün bütüncül bir yaklaşımla yürütülmesini sağlar.

Aynı zamanda müşteri standartları, hizmet sunumuna yönelik algılar ve verilen tepkiler titizlikle dikkate alınmalı; bu bağlamda müşteri memnuniyeti asla göz ardı edilmemelidir. Günümüzde küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmeler ve üst yönetim kademeleri açısından yüksek kaliteli hizmet sunumu, yalnızca bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle kalite, örgütsel performansın değerlendirilmesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Sadq vd., 2020).

Kalitenin sağlanması, hizmetin niteliğine yönelik değerlendirmeleri öne çıkarırken; örgütsel performansın bir diğer önemli boyutu olan etkinlik, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini temel alır.

2.2.1.1.3. Etkinlik

Yönetim bilimleri alanında yapılan akademik çalışmalar, özellikle örgütler ve topluluklar üzerine odaklanan araştırmaların ardından, giderek artan biçimde çalışan faaliyetleri ve bu faaliyetlere yönelik reformlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışanların iş süreçlerindeki katkılarını değerlendirmek ve bu alanlarda iyileştirme sağlamak, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik bir strateji hâline gelmiştir. Bu bağlamda etkinlik, çalışanların belirlenen hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşma düzeyini yansıtan temel performans göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Özkan & Savsar, 2017; Rogozińska-Pawelczyk & Buchali, 2023). Etkinliğin bu belirleyici rolü, örgütleri dinamik ve yoğun rekabetin hâkim olduğu piyasa koşullarında hem başarılı olabilmek hem de sürdürülebilirliğini koruyabilmek adına, çalışan performansını sürekli geliştirmeye yönelmektedir (Walter, 2021).

Çalışan etkinliği, bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda, insan kaynağının niteliği, yalnızca bireysel başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel performansın bütüncül yapısını da şekillendiren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Ang vd., 2007; Estacio & Cabrera, 2018).

Hedeflere ulaşmadaki başarı kadar, bu süreçte değişen çevresel ve içsel koşullara uyum sağlama kapasitesi de örgütsel performansın önemli bir boyutu olarak esnekliği öne çıkarmaktadır.

2.2.1.1.4. Esneklik

Esneklik, olaylara geleneksel kalıpların ötesinde, yenilikçi ve farklı bakış açılarıyla yaklaşabilme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, özellikle iş zenginleştirme stratejileri gibi yenilik odaklı yaklaşımlarda önemli bir rol üstlenmekte; çalışanların bireysel potansiyellerini ortaya koymalarını teşvik ederek iş ortamının çeşitlendirilmesini ve zenginleştirilmesini amaçlamaktadır (Al-Serafi, 2003; Patil & Kulkarni, 2023). Aynı zamanda esneklik, hem bireylerin hem de sistemlerin karşılaştıkları zorluklara ve artan çevresel baskılara karşı uyum sağlama ve etkili biçimde yanıt verme kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, günümüzün hızla değişen iş dünyasında esneklik, yalnızca tercih edilen bir yetkinlik değil, aynı zamanda bireyler ve örgütler açısından stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Örgütler, değişen koşullara uyum sağlama kapasitesinin bir gereklilik olduğu gerçeğini giderek daha fazla kabul etmektedir. Esneklik; iş esnekliği, duygusal esneklik ve fiziksel esneklik gibi farklı boyutlarıyla ele alınmakta, değişen ihtiyaçlara uyum sağlama sürecinde özgün ve beklenmedik çözümler üretebilme yetisini desteklemektedir. Bu özellik, bireyleri ve örgütleri zihinsel ataletten —yani katı, değişime kapalı düşünme biçimlerinden— uzaklaştırarak daha dinamik ve yaratıcı düşünme süreçlerine yönlendirir (Jarwan, 2014).

Esneklik, yöneticilerin mevcut hizmet anlayışlarını yeniden yapılandırarak değişen koşullara uygun çözümler geliştirme becerisini de kapsar. Bu yetkinlik, bilgiyi farklı bağlamlarda yorumlama ve özgün stratejiler üretme kapasitesiyle ilişkilidir (Awais vd., 2023).

Değişime uyum sağlama kapasitesini destekleyen esneklikten sonra, örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici bir diğer unsur olan yenilik kavramı öne çıkmaktadır.

2.2.1.1.5. Yenilik (İnovasyon)

Yenilik, örgütsel performansın ölçümünde önemli bir gösterge olarak, işletmelerin karşılaştıkları sorunlara yaratıcı ve özgün çözümler geliştirme kapasitelerini ifade eder (Rocha vd., 2022). Bu kavram, niteliksel açıdan mevcut uygulamalardan farklılık gösteren ve yenilikçi bir değer taşıyan her türlü düşünce, davranış ya da uygulamayı kapsamaktadır. Yenilik süreci; farklı bakış açılarını bir araya getirerek yeni fikirler üretmeyi, bu fikirleri

somut uygulamalara dönüştürmeyi ve söz konusu yenilikleri örgüt yapısı içerisinde koordine etmeyi gerektirir (Baregheh vd., 2009). Bu bağlamda, özellikle ekip düzeyinde yürütülen beyin fırtınası gibi uygulamalar, grup içi etkileşimi ve iletişimi artırmakta; bireyler arası iş birliğini ve sosyal becerilerin gelişimini desteklemektedir.

Yeniliğin (inovasyonun) temel işlevlerinden biri, işletmelerin karşılaştıkları zorluklara yönelik alınan kararların kalitesini artırmaktır. Bu etki, sadece teknik alanlarla sınırlı kalmayıp; finansal süreçler, pazarlama stratejileri ve operasyonel faaliyetler dahil olmak üzere çeşitli iş alanlarında da kendini göstermektedir (García-Fernández vd., 2022). Yenilikçi fikirlerin etkin şekilde değerlendirilip uygulanması, hem ürün ve hizmet kalitesini artırmakta hem de örgütsel performans üzerinde doğrudan olumlu bir etki yaratmaktadır. Örneğin, bir işletmenin yeni bir ürünü pazara sunma süresini kısaltması, zaman açısından verimlilik sağlamanın yanı sıra, rekabet avantajı elde etmesine de katkı sunar (Andresen, 2007). Tüm bu yönleriyle inovasyon, hem örgütsel performansın artırılmasında hem de sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Yenilikçilikle elde edilen rekabet avantajının sürdürülebilirliği ise, zamanın etkin yönetimi ve süreçlerin hızla tamamlanmasıyla doğrudan ilişkilidir.

2.2.1.1.6. Zaman

Zaman, bireyler ve örgütler açısından nadir, stratejik ve vazgeçilmez bir kaynak olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına zamanın etkili ve bilinçli bir şekilde yönetilmesi hayati önem taşımaktadır. Herkes için eşit biçimde erişilebilir bir kaynak olan zaman, ancak mevcut imkânlar, bireysel yetkinlikler ve örgütsel süreçler dikkate alınarak verimli biçimde değerlendirildiğinde örgütsel başarıya katkı sağlayabilir (Ahmed, 2012; Njagi & Malel, 2012). Bu bağlamda zaman, modern yönetim anlayışında, bir organizasyonun performansını belirleyen en kritik ölçüm bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Drucker (1973), zamanın, hem yöneticiler hem de çalışanlar için insan yaşamındaki en değerli kaynak olduğunu vurgularken; Richard & Aboagye (2023), zaman yönetiminin yetersizliği durumunda örgütlerin başarısızlıkla karşı karşıya kalabileceğini ifade etmektedir.

Zaman, günümüzde yalnızca operasyonel süreçlerin bir parçası değil; aynı zamanda organizasyonel etkinliğin ve genel başarının değerlendirilmesinde temel kriterlerden biri hâline gelmiştir. Zamanın yanlış veya yetersiz kullanımı, yalnızca maddi kaynakların değil, insan emeğinin de israf edilmesine yol açmakta; ayrıca örgüt içinde tembellik ve düşük

motivasyon gibi olumsuz tutumların yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır (Sharif & Sultan, 2010; Mustafa & Lleshi, 2024). Eilam & Aharon (2003), örgüt içinde görevlerin zamanında tamamlanabilmesi için etkili kontrol mekanizmalarının oluşturulmasının önemine dikkat çekerken; Allen (2001), insan kaynakları yönetiminin zaman yönetimine yönelik etkili stratejiler ve uygulamalar geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu uygulamalar, yalnızca zamansal değil, aynı zamanda teknik ve finansal uygunluğu da gözetmelidir (Lušňáková vd., 2021).

Zamanın etkin yönetimiyle desteklenen süreç verimliliği, sonunda örgütlerin finansal başarısına, dolayısıyla kârlılık düzeyine doğrudan etki etmektedir.

2.2.1.1.7. Kâr

Kârlılık, tüm işletmeler açısından yalnızca temel bir performans hedefi değil, aynı zamanda örgütün varlığını sürdürebilmesi ve uzun vadeli faaliyetlerini güvence altına alabilmesi açısından da kritik bir faktördür. Yatırımcılar nezdinde güvenilirlik ve getiri beklentisinin bir göstergesi olan kârlılık, aynı zamanda alacaklıların şirketle kurduğu finansal ilişkilerin temel belirleyicilerinden biridir. Öte yandan, kârlılık düzeyi yalnızca dış paydaşlar için değil; aynı zamanda çalışanların verimliliği ve yönetimin mevcut kaynakları ne ölçüde etkin kullandığı açısından da içsel bir değerlendirme aracı olarak öne çıkmaktadır (Penman, 2010; Ataullah vd., 2014).

Kârlılık, bir işletmenin elde ettiği kâr ile bu kâra katkıda bulunan yatırımlar arasındaki ilişkinin analiz edilmesiyle değerlendirilir. Bu yönüyle, hem işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşma kapasitesini hem de genel verimliliğini ölçen temel göstergelerden biri olarak kabul edilmektedir. İşletmenin finansal başarısı, kârın satışlara ya da yatırımlara oranla elde edilme düzeyine göre analiz edilerek ortaya konur (Sabbat, 2017).

Bir işletmenin kârlılık hedefine ulaşabilmesi iki temel aşamayı içermektedir:

- Kaynakların Etkin Düzenlenmesi
- Kaynakların Stratejik Yatırımı

Bu süreçlerin bütüncül bir şekilde yönetilmesi, kârlılığı yalnızca bir sonuç değil, aynı zamanda şirketin sürdürülebilirliğini sağlayan dinamik bir performans göstergesi hâline getirir. Dolayısıyla kârlılık, hem kısa vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi hem de uzun vadeli stratejik başarı için temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. (Damodaran, 2007).

Örgütsel performansın temel boyutları değerlendirildikten sonra, bu boyutların sistematik biçimde izlenebilmesi ve yönetilebilmesi için performansın nasıl ölçülmesi gerektiği sorusu önem kazanmaktadır.

2.2.1.2 Örgütsel Performans Ölçümü ve Gereklilikleri

Performans ölçümü, bir örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda ortaya koyduğu ürün ve hizmetleri ya da elde ettiği sonuçları sistematik biçimde değerlendirmesine olanak tanıyan yapılandırılmış bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca çıktıları değerlendirmekle kalmaz; aynı zamanda işletmenin kullandığı kaynakları, gerçekleştirdiği faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını bütüncül bir biçimde izlemeyi amaçlar. Başka bir ifadeyle, performans ölçümü; işletmeye ait veri ve bilginin düzenli, planlı ve sistematik şekilde toplanması, analiz edilmesi ve raporlanması yoluyla, örgütsel hedeflerle ne ölçüde uyum sağlandığını değerlendirmeye yönelik bir yönetim aracıdır (Kamble & Gunasekaran, 2020; Russ-Eft vd., 2024). Bu bağlamda, performans ölçümü, işletmelerin belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını ortaya koyan bir dizi süreçten oluşur (Sousa-Zomer vd., 2020).

Örgütsel performans ölçüm ve kontrol sistemleri, yöneticilerin örgütsel faaliyetleri belirli bir düzende sürdürmek ya da gerektiğinde değiştirmek için kullandıkları, bilgiye dayalı resmi prosedürler ve rutinlerden oluşur (Gębczyńska & Brajer-Marczak, 2020). Performans ölçüm sistemleri, işletmelerin belirli aralıklarla hedeflerini oluşturmalarına yardımcı olur ve yöneticilere bu hedeflere yönelik ilerlemeyi objektif verilere dayanarak değerlendirme imkânı sunar. Bu hedefler kısa vadeli (bir yıl veya daha az süreli) ya da uzun vadeli (birkaç yıla yayılan) olabilir (Santati vd., 2022).

Performans ölçüm sistemleri, birden fazla göstergeden (metrikten) oluşur. Bir gösterge, kıyaslama amacıyla kullanılan nicel bir değerdir (Franceschini vd, 2019). Belirli bir gösterge, zaman içinde kendisiyle karşılaştırılabilir, önceden belirlenmiş bir hedefle değerlendirilebilir ya da diğer göstergelerle birlikte analiz edilebilir. Ölçüm göstergeleri kıyaslama için kullanıldığından, her zaman mutlak bir değeri ifade etmek zorunda değildir. Örneğin, müşteri kârlılığını ölçerken, iki müşteri arasındaki kârlılık farkını bilmek, tek bir müşterinin mutlak kârlılık değerini bilmekten daha faydalı ve ulaşılması daha kolay olabilir. Bunun yanı sıra, çok sayıda Performans Yönetim sistemi, bir göstergenin yalnızca kendisiyle değil, diğer göstergelerle de karşılaştırılmasını mümkün kılacak şekilde normalize edilmesini sağlar (Bentes vd., 2012).

Performans ölçüm sistemleri, örgütlerde karar destek aracı mı yoksa kontrol mekanizması mı olarak işlev gördüklerine göre farklı şekillerde değerlendirilebilir. Bu ayrım, performans göstergelerinin stratejik karar alma süreçlerinde mi yoksa operasyonel denetim amaçlı mı kullanıldığına ve hangi düzeylerde uygulandığına bağlıdır (Bititci vd., 2015). Ancak bu sistemler yalnızca işlevsel yönleriyle değil, uygulandıkları örgütsel bağlam çerçevesinde de ele alınmalıdır. Araştırmalar, bu sistemlerin etkinliğinin örgütün yapısı, kültürü, stratejik hedefleri ve yönetim anlayışıyla olan uyumuna bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. Bu nedenle, bağlamsal faktörlerin dikkate alınması sistemin işlevselliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Zhou vd., 2012).

Performans ölçümünün temelini oluşturan bu sistematik yapıların etkin biçimde işlemesi, kullanılan ölçüm yöntemlerinin doğruluğu, uygulanabilirliği ve elde edilen verilerin karar süreçlerine ne ölçüde katkı sağladığıyla doğrudan ilişkilidir.

2.2.1.3. Örgütsel Performans Ölçüm Yöntemleri

Örgütlerin kurumsal performanslarını doğru yöntemlerle ölçmesi büyük önem taşımaktadır. Performans göstergeleri, her performans ölçüm sisteminin temel bileşenleri olup, hedeflere yönelik performansın değerlendirilmesini sağlayan stratejik araçlardır. Genel metriklerin aksine, bu göstergeler örgütün hayati süreçlerini değerlendirir ve tüm kademeleri ortak hedeflere yönlendirerek bireylerin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlar (Parmenter, 2015). Bu yönüyle performans göstergeleri, yalnızca basit ölçümler değil, bağlamsal değerlendirme araçlarıdır. Bir örgütte pek çok ölçüm kriteri bulunabilir; ancak yalnızca bazıları gerçek anlamda performans göstergesi sayılabilir. Örneğin, yazılım geliştirme alanında hata oranı ve düzeltme etkinliği; üretim sektöründe ise üretim miktarı, kalite ve stok devir hızı bu tür göstergelerdir (Neely vd., 1995).

Performans göstergeleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Fitzgerald ve ekibine göre, her örgütte iki temel performans göstergesi türü bulunmaktadır: biri doğrudan sonuçları değerlendirirken, diğeri bu sonuçları etkileyen faktörlere odaklanmaktadır (Fatima & Elbanna, 2023). Sonuçları yansıtan göstergeler genellikle gecikmeli (lagging) göstergeler olarak adlandırılırken, sonuçları etkileyen faktörlere odaklanan göstergeler ise öncü (leading) göstergeler olarak adlandırılır. Öncü göstergeler, bir örgütün gelecekteki performansını etkileyen temel faaliyet ve süreçleri ölçer. Bunlar, örgütün temel itici güçlerini yansıtır ve stratejinin başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını erken aşamada anlamaya yardımcı olur. Öncü göstergeler mevcut duruma veya gelecekte planlanan duruma dayanabilir. Kalite

seviyesi, çalışan motivasyonu ve zamanında teslimat gibi unsurlar tipik öncü göstergelere örnek olarak verilebilir. Bazı araştırmacılar, öncü göstergelere odaklanmanın, gecikmeli göstergeler üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olacağını öne sürmektedir (Tawse & Tabesh, 2023).

Kaplan ve Norton da benzer şekilde, hem dış perspektifi (finansal ve müşteri bakış açısı) hem de örgütün iç perspektifini (iş süreçleri ile öğrenme ve büyüme açısı) kapsayan dört farklı ölçüm perspektifi tanımlamaktadır. İç göstergeler genellikle maliyetler, süreçler ve gelirlerle ilişkili olup, üretim maliyetleri, yeni ürün sayısı, verimlilik ve çevrim süreleri gibi kriterleri içerebilir. Öte yandan, dış göstergeler müşteriler, hissedarlar ve pazarlarla ilgili olup, müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi ölçütleri kapsayabilir (Kaplan & Norton, 2001; Aragón-Correa vd., 2007; Sharma, 2023).

Performans göstergelerinin türleri ve ölçüm perspektifleri belirlendikten sonra, bu göstergelerin hangi yöntemlerle ölçüldüğü, yani nesnel mi yoksa öznel mi olduğu sorusu önem kazanmaktadır.

2.2.1.3.1. Örgütsel Performansın Nesnel ve Öznel Ölçümü

Bu bölümde, örgütsel performansın değerlendirilmesinde kullanılan nesnel (objektif) ve öznel (subjektif) ölçütler arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Özellikle, her iki ölçüm yaklaşımını aynı anda kullanan çalışmalara odaklanılarak, bu yöntemlerin birbirini nasıl tamamladığı ve karşılaştırmalı olarak nasıl bir değerlendirme sunduğu incelenmektedir. Bu tür araştırmaların, öznel ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliğini nesnel veriler ışığında değerlendirme imkânı sunduğu düşünülmektedir (Singh vd., 2016). Konuya ilişkin literatür taramasında, Richard vd. (2009), finansal performans göstergelerini çok boyutlu bir yapı çerçevesinde ele almış; bu yapının yalnızca finansal çıktılarla sınırlı kalmayıp, müşteri odaklı çıktılar, yenilikçilik düzeyi ve içsel organizasyonel süreçleri de kapsadığını belirtmişlerdir. Bu yaklaşım, performansın farklı boyutlarının hem nesnel verilerle ölçülebileceğini hem de öznel algılarla desteklenebileceğini ortaya koymaktadır.

2.2.1.3.1.1. Örgütsel Performansın Nesnel Ölçümü

Örgütsel performansın nesnel ölçümü, özellikle strateji, yönetim ve organizasyon gibi akademik disiplinlerde ağırlıklı olarak finansal göstergeler üzerinden gerçekleştirilmiştir (Chourasia & Bahuguna, 2024). Bu tür göstergeler; gelir, kârlılık, satış büyüklüğü ve yatırım getirisi gibi ölçülebilir verileri temel alarak, performansı somut veriler ışığında

değerlendirmeye olanak tanır. Örneğin, Gürol & Arsal (2021), Yüksek Performanslı İş Sistemleri (YPİS) uygulamalarının; çalışanların yetkinliklerini geliştiren, motivasyonlarını artıran ve örgütsel katılımı teşvik eden AMO (Yetenek, Motivasyon, Fırsat) çerçevesiyle ilişkilendirilerek firma performansı üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Benzer şekilde, Demirhan & Aracıoğlu (2017), BIST Teknoloji Endeksi'nde yer alan firmaları inceleyerek, yüksek performanslı iş modelleri ile inovasyon süreçlerinin finansal performans üzerindeki etkilerini ortaya koymuşlardır. Araştırma bulguları, özellikle yüksek yenilik kapasitesine sahip firmalarda YPİS uygulamalarının performansı artırdığını göstermektedir.

Öte yandan, Collins & Clark (2003), üst düzey yönetim ekiplerinin sahip oldukları iç ve dış sosyal ağların çeşitli nesnel performans göstergeleriyle olan ilişkisini incelemiştir. Yüksek teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 73 firmadan oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının firma performansına etkisinin, yöneticilerin sosyal ağları aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, nesnel performans ölçümlerinin yalnızca sayısal verilerle değil, aynı zamanda örgütsel yapılar ve ilişkisel dinamiklerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Wright vd. (2005), kurumsal merkezler tarafından izlenen altı temel performans göstergesini — *kâr, işletme giderleri, satış, çalışan başına satış, varlıkların toplam getirisi (ROA) ve pazar değeri* — iş başarısının doğrudan bir yansıması olarak ele almışlardır. Gerçekleştirdikleri analizler, hem örgütsel bağlılık düzeyinin hem de insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansla anlamlı ilişkiler içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, stratejik insan kaynakları yönetiminin sadece içsel süreçlerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda işletmelerin genel performans düzeyine katkı sağlayan kritik bir faktör olduğunu göstermektedir.

Daha güncel bir çalışmada ise Darwish & Singh (2013), gelişmekte olan piyasa koşullarında yönetim uygulamalarının performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla örgütsel performans *aktif kârlılık (ROA)* ve *özkaynak kârlılığı (ROE)* gibi finansal göstergelerle ölçmüştür. Çalışmanın bulguları, insan kaynakları işlevlerinin iş stratejileriyle bütünleştirilmesinin, firmaların finansal performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Bu durum, insan kaynakları uygulamalarının yalnızca destekleyici bir fonksiyon değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Sayısal verilere dayalı nesnel ölçüm yöntemlerinin yanı sıra, örgütlerin içsel değerlendirmeleri ve paydaş algılarını temel alan öznel ölçümler, performansın tamamlayıcı bir boyutunu oluşturmaktadır.

2.2.1.3.1.2. Örgütsel Performansın Öznel Ölçümü

Akademik çalışmaların performans ölçümlerinde nesnel veya öznel yöntemleri tercih etmesi, araştırmacının tercihine bağlıdır. Ancak, nesnel performans ölçütleri, ortak yöntem yanlılığını azaltma ve yanıltıcı normatif veya tanımlayıcı kuramların oluşmasını engelleme avantajına sahiptir (Akpa vd. 2021). Bununla beraber, nesnel ölçümlerin bu avantajına rağmen, çalışmaya katılan tüm firmalar için tutarlı ve karşılaştırılabilir veriler elde etmek çoğu zaman kolay değildir. Mesela, firmanın borsaya kote olmaması ya da finansal bilgilerini açıklama mecburiyetinde olmayan özel bir şirket olması durumunda, nesnel performans verilerine ulaşmak mümkün olmayabilir. Ayrıca, ülkeler arası karşılaştırmalı çalışmalarda, finansal veriler her firma için bulunamayabileceği gibi, farklı raporlama ve muhasebe standartlarının takip edilmesi nedeniyle kıyaslanabilirlikleri de sınırlıdır (Johnsen, 2022). Bu tür zorluklar nedeniyle, araştırmacılar çalışmalarında subjektif performans ölçütlerini başarılı bir biçimde kullanmıştır. Örneğin, Rizov & Croucher (2009), firma performansını verimlilik düzeyi, hizmet kalitesi, kârlılık, ürünün pazara sunulma süresi ve yenilik oranı gibi bileşenlerden oluşan bir indeks ile ölçmüş ve iş birliğinin bu performans üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışmaların firma performansı ile daha yüksek ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Benzer korelasyonlar, Gooderham vd. (2008) tarafından aynı anketin verileri kullanılarak incelenmiş; ancak bu kez firma performansı, yalnızca son üç yılda brüt gelirlerin maliyetleri aşip aşmadığını belirleyen tek bir soru ile ölçülmüştür. Araştırmacılar, insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisinin farklı bir model oluşturduğunu gözlemlemiştir. Ancak, aynı İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) anketi kullanılmasına rağmen, bu çalışmaların öznel performans ölçütleri ve tasarımları birbirinden farklıdır; bu da örgütsel performansa ilişkin sonuçların farklılık göstermesinin olası bir sebebi olabilir.

Real vd. (2014) tarafından girişimcilik yönelimi ve iş performansı üzerine yapılan bir araştırmada, Bontis vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Ulusal Ekonomi Enstitüsü tarafından kullanılan 10 maddelik bir ölçek, iş performansına ilişkin algıları toplamak için uygulanmıştır. Çalışmanın bulguları, öznel performans kriterlerinin nesnel ölçütlere makul bir

alternatif sunduğunu göstermektedir. Camps & Luna-Arocas (2012) ise yüksek performanslı iş sistemleri üzerine yaptıkları araştırmada, öznel bir anket yöntemi kullanmış ve özel şirketlerin finansal bilgilerini paylaşma konusundaki politikalarının, araştırmacılar için nesnel veriye ulaşmayı imkânsız hale getirdiğini belirtmiştir. Bradley vd. (2012), gelişmekte olan ekonomilerde sermaye ve performans üzerine yaptıkları güncel bir çalışmada, geçmiş yıl kârlarını esas alan öznel bir performans ölçütü kullanmıştır; çünkü nesnel finansal verilere ulaşma imkânı bulunmamaktaydı. Kyrgidou & Spyropoulou (2013) ise farklı bir yaklaşım benimseyerek, üst düzey yöneticilerden ve CEO'lardan, işletmelerinin performansını başlıca rakipleriyle kıyaslamalarını istemiştir. Bu çalışmada, satışlar, müşteri kazanımı ve finansal performansa ilişkin algısal değerlendirmeler toplanmıştır.

Öznel ölçümlerin önemli katkıları olmakla birlikte, örgütsel performansın nicel değerlendirilmesinde en sık başvuru yöntemlerin başında finansal performans kriterleri gelmektedir (Ağırbaş, 2020; Türegün, 2022). Finansal göstergeler, örgüt faaliyetlerinin ekonomik sonuçlarını somut biçimde analiz etme imkânı sunmakta ve karar alıcılar için stratejik veri sağlamaktadır (Gaur & Mohapatra, 2021).

Bununla birlikte, örgütsel performansın değerlendirilmesinde öznel ölçütler, özellikle finansal verilerin sınırlı veya erişilemez olduğu durumlarda araştırmacılara anlamlı veriler sunar (Real vd., 2014; Camps & Luna-Arocas, 2012). Ancak bu tür ölçümler, performansın tek başına kapsamlı bir analizini sunmak için yeterli değildir. Literatürde bu duruma çözüm olarak, finansal ve finansal olmayan kriterlerin birlikte kullanılması önerilmektedir (de Waal, 2017).

Bu nedenle, örgütsel performans yalnızca algılara dayalı değerlendirmelerle değil, çok boyutlu bir çerçevede ele alınmalıdır. Bu kapsamda, örgütsel performans aşağıdaki başlıca kriterler üzerinden değerlendirilmektedir (Richard vd., 2009; Marr, 2012):

- **Finansal Performans Kriterleri:**

- Kârlılık Ölçütleri
- Pazar Payı
- Satışlar
- Yatırımın Getiri Oranı

- **Finansal Olmayan Performans Kriterleri:**

- Müşteri Memnuniyeti
- Çalışan Memnuniyeti
- İş Yaşamı Kalitesi
- Öğrenme ve Gelişim

Bu göstergeler, örgütlerin hem içsel verimliliğini hem de dış çevreyle kurduğu etkileşimi değerlendirmek açısından önem arz etmektedir (Öztürk, 2019; Aguinis, 2023).

Örgütsel performansın sürdürülebilirliği büyük ölçüde bireysel katkılara bağlıdır; çünkü bireysel performans, örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Robbins & Judge, 2019). Bu nedenle, performansın mikro düzeydeki temel bileşeni olan iş performansı kavramının detaylı olarak ele alınması gerekmektedir.

2.2.2. İş Performansı

İş performansı, bireylerin görev ve sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğini gösteren ve örgütsel başarıyla doğrudan ilişkili olan temel bir kavramdır. Çalışanların bilgi, beceri, tutum ve motivasyon düzeyleri, iş performansını belirleyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Bu kavram, sadece çıktılarla değil, sürecin etkinliğiyle de değerlendirilir ve bireysel çabaların örgütsel hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü ortaya koyar. Bu nedenle iş performansı, hem bireylerin etkinliğini hem de örgütün genel verimliliğini anlamada kritik bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Koopmans vd., 2011).

2.2.2.1. İş Performansı Kavramı

Performans kavramı, literatürde genellikle bireylerin ya da grupların belirlenen hedeflere ulaşma yolunda gerçekleştirdikleri faaliyetler ve bu faaliyetlerin başarı düzeyi üzerinden tanımlanmaktadır (Koopmans vd., 2012). Nergiz & Yılmaz (2016), performans, belirli bir amaca yönelik yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda hedefe ne derece yaklaşıldığının ölçümü olarak açıklamışlardır. Uysal (2015) ise bu yaklaşımı destekleyerek performans, planlanan bir işin tamamlanma oranı üzerinden değerlendirmiştir. Bu tanımlar, performansın yalnızca bir sonuç değil, aynı zamanda sürecin etkinliğini yansıtan bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır.

Performans kavramının genel tanımı yapıldıktan sonra, bu kavramın örgütsel düzeyde nasıl ele alındığına bakmak gerekmektedir. Örgütsel performans, bir örgütün hedeflerine ulaşma düzeyini ve genel başarısını ifade eden kapsamlı bir kavramdır. Ancak, bu bütünsel başarıyı belirleyen en kritik unsur, çalışanların bireysel performansıdır. Çünkü örgütlerin etkinliği ve rekabet gücü, büyük ölçüde çalışanlarının yetkinlikleri, motivasyonları ve bireysel katkılarının toplamına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel performansın kalitesi, çalışanların gösterdiği bireysel performansların bir araya gelmesiyle şekillenir ve güç kazanır (Tripathi vd., 2021; Aguinis, 2019).

Örgütsel performansın temelde bireysel performanslardan oluştuğu dikkate alındığında, bireysel iş performansı kavramı ayrı bir önem kazanmaktadır. İş performansı, bilimsel anlamda ilk kez Campbell (1990) tarafından sistematik bir yaklaşımla ele alınmış ve literatürde önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur. Campbell'ın bu çalışması, çalışanların performansını yalnızca çıktılar üzerinden değil, sergiledikleri davranışlar ve süreçler üzerinden de değerlendiren kapsamlı ilk bilimsel modellerden biri olma niteliğini taşımaktadır. Bu yaklaşım, iş performansının çok boyutlu bir yapı olarak ele alınması gerektiğini vurgulayarak literatüre önemli katkılar sağlamıştır (Campbell, 1990; HASINAT vd., 2024).

1990'lı yıllardan itibaren iş performansı üzerine yapılan akademik araştırmalar hızla artmış, konu yönetim ve organizasyon alanında giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Carrillo, 2019). İş performansı, çalışanların bireysel başarılarının örgütsel hedeflere ulaşmadaki rolünü anlamada kritik bir değişken olarak kabul edilmiş ve bu durum hem teori geliştirme süreçlerinde hem de uygulamalı yönetim pratiklerinde kendini göstermiştir.

Günümüzde iş performansı, literatürde yalnızca bireysel düzeyde bir çıktı olarak değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik, rekabet gücü ve sürdürülebilir başarı açısından da stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmalar, iş performansının örgütsel bağlılık, motivasyon, liderlik tarzları ve iş tatmini gibi birçok değişkenle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Ribeiro-Navarrete vd., 2021). Böylelikle iş performansı kavramı, hem bilimsel araştırmalarda hem de örgütsel uygulamalarda temel bir referans noktası haline gelmiş ve iş dünyasında çalışan yönetimi süreçlerinin vazgeçilmez bir bileşeni olmuştur.

İş performansı bireylerin beklentileri ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkinin bir yansımasıdır. Gerçekten de her örgüt, kuruluş amaçları doğrultusunda çeşitli kısa ve uzun

vadeli hedefler belirlemekte; bu hedeflere ulaşabildiği ölçüde sektörde varlığını sürdürüp rekabet avantajı elde edebilmektedir. Dolayısıyla iş performansı, örgütsel verimliliğin ve sürdürülebilir başarının en temel unsurlarından biri olarak kritik bir önem taşımaktadır (Pulakos vd., 2015).

Bireysel iş performansının çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılık göstermesi de literatürde sıklıkla vurgulanan bir diğer önemli noktadır. Deneyim, yaş, cinsiyet ve kişilerarası iletişim becerileri gibi unsurlar, bireylerin iş performanslarını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Uludağ, 2018). Bu bağlamda iş performansının homojen bir yapı sergilemediği, bireysel farklılıklar doğrultusunda şekillendiği söylenebilir.

Campbell & Wiernik (2015), 1980'li yıllara kadar bireysel iş performansı konusunda ciddi akademik çalışmaların bulunmadığını ve bu kavramın ancak bu tarihten sonra önem kazanmaya başladığını belirtmişlerdir. Aynı çalışmada, iş performansı; bireylerin kendilerine tanımlanan görevleri yerine getirirken örgütsel hedeflere yaptıkları katkılarla ölçülen bir kavram olarak tanımlanmıştır. Benzer şekilde, Rousseau & McLean (1993), iş performansını çalışanların aldıkları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak açıklarken; Koopmans ve arkadaşları, performansı örgütsel hedeflere katkı sağlayan ölçülebilir davranışlar bütünü şeklinde ifade etmektedir (Koopmans vd., 2011).

Tüm bu tanımlar ve yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, iş performansının hem bireysel motivasyon hem de örgütsel hedefler arasında köprü kuran dinamik bir yapı olduğu sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda iş performansı, yalnızca bireylerin çalışma hayatındaki başarılarını değil, aynı zamanda örgütlerin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak literatürdeki yerini sağlamlaştırmıştır.

İş performansının kavramsal temelleri belirlendikten sonra, bu kavramın bireysel ve örgütsel düzeyde neden kritik bir değişken olarak ele alındığı daha yakından değerlendirilmelidir.

2.2.2.2. İş Performansının Önemi

İş performansı, örgütler açısından olduğu kadar, çalışanlar ve onların parçası oldukları toplumlar için de büyük önem taşımaktadır. Çalışanların iş başında sergiledikleri performans arttıkça, örgüte sağladıkları katkı da paralel olarak artmakta, bu durum örgütün sürdürülebilirliği ve başarısı için kritik bir faktör haline gelmektedir. İşverenler, işletmenin

uzun ömürlü olmasını sağlamak adına yüksek performans sergileyen bireyleri istihdam etmeye özel önem göstermektedir (Pulakos vd., 2015).

Çünkü çalışanların yüksek performansı, kaliteli hizmet üretimi ve rekabet avantajı gibi olumlu çıktılar sağlarken; düşük performans, işten çıkarılma, verimlilik kaybı ve gerileme gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yandan, örgüte değer katan çalışanlar, terfi etme, gelir artışı elde etme ve iş sürekliliğini sağlama gibi fırsatlardan yararlanarak hem kişisel hedeflerine ulaşmakta hem de kariyer hedeflerini gerçekleştirme imkânı bulmaktadırlar (Campbell & Wiernik, 2015).

İş performansı aynı zamanda çalışanların yetkinlik ve kapasitesinin de önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İş dünyasında, yüksek performans sergileyen çalışanların daha çok değer gördüğü ve bu durumun işletmeler tarafından özellikle vurgulandığı bilinmektedir. Çalışanların sergilediği başarılı performans, hem kendi düzeylerinde hem de yöneticileri tarafından takdir edilip ödüllendirilmesini sağlamaktadır. Bu tür olumlu geri bildirimler, çalışanların motivasyonunu artırmakta, kendilerini geliştirmelerine olanak tanımakta ve daha yüksek performans sergilemeleri için onları teşvik etmektedir. Öte yandan, işine odaklanamayan, yeterince motive olmayan ve yöneticileri tarafından takdir edilmediğini hisseden çalışanlar, görevlerini yerine getirirken sınırlı bir çaba sarf etmekte ve genellikle sadece asgari düzeyde bir performans gösterebilmektedirler (Sutrisno vd., 2023).

Genel olarak iş performansı, bireylerin zihinsel kapasiteleri, kişilik özellikleri, değer yargıları ve inanç sistemleri gibi çok yönlü bireysel faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Ancak uygulamada, işe alım, terfi ve görev dağılımı gibi insan kaynakları süreçlerinde işverenlerin öncelikli dikkate aldığı unsurlar genellikle bireylerin mesleki yetkinlikleri ve görevleri yerine getirme kapasiteleridir; kişisel inançlar ve değerler ise çoğunlukla ikincil düzeyde değerlendirilir. Bununla birlikte, çalışanların iş ortamındaki hedefleri ve bireysel beklentileri performanslarını doğrudan etkileyen önemli değişkenlerdir. Bu beklentilerin karşılanması, çalışan memnuniyetini ve motivasyon düzeyini artırmakta, dolayısıyla iş süreçlerine ve genel performansa olumlu katkılar sağlamaktadır (Koopmans vd., 2011).

Çalışanların performansı, işletmelerin verimliliği, sürekliliği ve değişim kapasitesinin geliştirilmesi açısından son derece kritik bir role sahiptir. Campbell'ın performans tanımında vurguladığı gibi, sadece faaliyetlerin sonucu değil, faaliyet sürecinin kendisi de önem taşımaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, çalışanların yalnızca elde ettikleri sonuçlarla değil, süreç içerisindeki davranışlarıyla da değerlendirilmeleri gerektiği ileri sürülmüştür (Campbell,

1990). Çalışanların etkinliklerini ve sürekliliklerini sağlamak isteyen işletmelerin temel sorumluluklarından biri, çalışan gelişimini desteklemek ve performans yönetimini etkin bir şekilde yürütmektir.

Çalışanların gelişimi ve performans düzeyleri, örgütlerin ilerlemesini sağlayan temel kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu gelişimin sağlanması, yöneticilerin performans yönetimini etkin bir şekilde uygulamalarını ve iş süreçlerini yüksek bir verimlilik düzeyinde sürdürmelerini kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, çalışan performansındaki yetersizlik, doğrudan üretim ve hizmet kalitesine yansımakta ve bu durum örgütün genel başarısını olumsuz etkilemektedir. Buna karşılık, çalışan verimliliğindeki artış, üretim ve hizmet kalitesinde olumlu sonuçlar doğurmakta, örgütsel bağlılığı artırmakta ve çalışanların hedeflere ulaşma motivasyonunu güçlendirmektedir (Mustafa & Lleshi, 2024).

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerinde, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çalışanların sergilediği performansın belirleyici bir unsur olduğu görülmektedir. Müşteriler, işletmeden aldıkları hizmetin beklentilerini karşılaması ya da aşması durumunda memnuniyet duymakta ve işletmeye bağlılık geliştirmektedirler. Bu nedenle, müşteri beklentilerini doğru anlayan ve üstün performans sergileyen çalışanlar, müşteri kitlesinin genişlemesine ve işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlamaktadır (Chi & Gursay, 2009).

Genel değerlendirme yapıldığında, yüksek iş performansının işletmelere rakipleri karşısında avantaj sağladığı, fırsatları değerlendirme becerisini artırdığı, piyasada lider konumlara ulaşmalarına imkân tanıdığı ve uzun vadede varlıklarını sürdürmelerini kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu nedenle işletmeler, çalışan performansı ve motivasyonu üzerinde etkili olan değişkenleri belirleyerek bu alanlarda iyileştirme çalışmaları yürütmektedirler. Özellikle yoğun rekabet koşullarında hem çalışanların hem de müşterilerin değeri artmakta ve iş performansının önemi her geçen gün daha da belirgin hale gelmektedir (Akdere & Egan, 2020).

İş performansının kuramsal önemi ortaya konulduğunda, bu önemin hangi boyutlara dayandığının sistematik biçimde analiz edilmesi kaçınılmaz hale gelmektedir.

2.2.2.3. İş Performansının Boyutları

80'li yıllardan itibaren yapılan çeşitli akademik araştırmalar ve teorik çalışmalar, iş performansının yalnızca tek bir boyuttan oluşmadığını, aksine çoklu boyutlara sahip, daha

karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur (Çankır, 2019; Mio vd., 2022; Mustafa & Lleshi, 2024). Bu dönemde, çalışanların performanslarının yalnızca yürüttükleri temel görevlerle sınırlı kalmadığı, bunun ötesinde farklı türde katkılarla da değerlendirilebileceği düşüncesi önem kazanmaya başlamıştır. Literatürde iş performansının boyutlandırılmasına ilişkin olarak iki temel yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan biri Campbell'in ortaya koyduğu model, diğeri ise Borman ve Motowidlo'nun çalışmalarıdır (Akdere & Egan, 2020).

Campbell (1990), geliştirdiği "İş Performansı Modeli"nde, işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşılması doğrultusunda gerçekleştirilen tüm davranışları iş performansı kapsamında değerlendirmektedir. Bu tanım, yalnızca doğrudan üretim veya hizmet faaliyetlerini değil, aynı zamanda organizasyonel başarıya dolaylı yollardan katkı sunan tüm davranış biçimlerini de kapsamaktadır.

Richard (2022), iş performansını sekiz temel faktör altında incelemiştir. Bu faktörlerden beşi doğrudan görev performansı ile ilişkilidir ve çalışanın işini yürütme kapasitesi ile doğrudan bağlantılıdır. Söz konusu faktörler; işe yönelik görev yetkinliği, genel yetkinlik, yazılı ve sözlü iletişim becerisi, denetim ve liderlik yeteneği ile yönetim ve organizasyon becerisi olarak sıralanmaktadır. Bu unsurlar, çalışanın kendisine verilen iş görevlerini başarıyla yerine getirme ve işletmeye somut katkı sağlama düzeyini göstermektedir.

Diğer üç faktör ise bağlamsal performans kapsamında değerlendirilmektedir. Bu faktörler; çalışanın işyerinde gösterdiği sürekli çaba, kişisel disiplinini koruma yetisi ve ekip performansını desteklemeye yönelik sergilediği gönüllü davranışlardır (Škrinjaric, 2022). Bu davranışlar, çalışanın örgüt içindeki genel uyumu ve iş ortamına sağladığı ek katkılar açısından önem taşımaktadır.

Çalışkan & Köroğlu (2022), iş performansına ilişkin yaklaşımlarında çalışanların iki temel tür davranış sergilediğini belirtmişlerdir. Bu davranış türleri; *Görev Performansı* (Rol İçinde Davranışlar) ve *Bağlamsal Performans* (Rol Dışı Davranışlar) şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Görev performansı, çalışanın iş tanımında belirtilen esas sorumlulukları yerine getirme düzeyini ifade ederken; bağlamsal performans, çalışanın iş tanımının ötesine geçerek organizasyonun başarısına gönüllü katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Her iki performans türü de işletmenin genel etkinliği ve sürdürülebilir başarısı üzerinde farklı yönlerden etkili olmakta, bu nedenle günümüz insan kaynakları yönetimi uygulamalarında her ikisinin de dikkate alınması önemli bir yaklaşım haline gelmiştir.

2.2.2.3.1. Görev Performansı (Rol İçi Davranışlar)

Görev performansı, çalışanın kendisine tanımlanan görevleri ne ölçüde etkili ve başarılı bir şekilde yerine getirdiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, görev performansı; çalışanın iş tanımında açıkça belirtilmiş olan görev ve sorumluluklarını zamanında, doğru ve beklenen kalite düzeyinde gerçekleştirme konusundaki yeterliliğini ve başarı düzeyini ortaya koyar (Casu vd., 2021). Bu bağlamda, görev performansı yalnızca bireysel bir başarıyı değil, aynı zamanda çalışanın örgütün genel işleyişine ve amaçlarına katkı sağlama kapasitesini de yansıtmaktadır. Aynı zamanda, görev performansı işletme ile çalışan arasında kurulan iş ilişkisinin bir parçası olarak, ortak hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen tüm sistematik faaliyetleri kapsamaktadır.

Görev performansı, doğrudan ya da dolaylı yoldan işletmenin belirlediği hedeflere katkı sağlayan tüm iş süreçlerinde çalışan tarafından sergilenen davranışları içermektedir. Bu performans türü, iş tanımında yer alan sabit görevlerin düzenli olarak yürütülmesi ve şirket yönetimi tarafından çalışana atanan spesifik işlerin eksiksiz ve beklenen standartlarda tamamlanması gibi unsurları temel alır (Downes vd., 2021). Çalışanın, görevlerini zamanında teslim etmesi, iş süreçlerine uygun hareket etmesi ve kalite standartlarını koruması, görev performansının temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, görev performansı, işletmenin operasyonel başarısında ve verimliliğinde doğrudan belirleyici bir rol oynamakta, örgütün rekabet gücünü artırmada kritik bir etken olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirmeye ek olarak, çalışanların birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmaları, faaliyetlerini uyumlu bir biçimde koordine etmeleri, verilen talimatlara uygun hareket etmeleri ve zaman zaman kendi iş tanımlarının ötesine geçerek ek sorumluluklar üstlenmeleri de beklenmektedir (Geldenhuys vd., 2021). Çalışanın görev tanımı dışında sergilediği bu tür katkılar, literatürde bağlamsal performans kapsamında değerlendirilmektedir.

2.2.2.3.2. Bağlamsal Performans (Rol Dışı Davranışlar)

Bağlamsal performans, çalışanın yalnızca kendisine tanımlanmış temel görevlerle sınırlı kalmayıp, gönüllü olarak başka iş süreçlerine katılım göstermesi, ekip arkadaşlarına destek sağlaması, organizasyonun belirlediği kurallara uyum göstermesi ve işletmenin vizyon ve misyonunu benimseyerek bu doğrultuda davranış sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Dadaboyev vd., 2021). Bu tür davranışlar, çalışanın bireysel görev tanımının ötesine geçerek işletmenin genel başarısına aktif katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Bağlamsal

performans, çalışanın kendi sorumluluklarının dışına çıkarak, örgüt kültürünü destekleyen ve işyeri ortamını iyileştiren gönüllü faaliyetlerde bulunmasını da kapsamaktadır.

Aynı zamanda bağlamsal performans, çalışanların işletmenin genel amaçlarını desteklemek için gösterdikleri ekstra çabaları ve bu süreçte diğer çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olma yönündeki girişimlerini de içermektedir (Richardson vd., 2021). Bu bağlamda, bağlamsal performans sergileyen bir çalışan, yalnızca kendisine verilen görevleri yapmakla kalmaz; ayrıca ekip ruhunu güçlendirmek, çalışma ortamını pozitif yönde etkilemek ve örgütün başarısına doğrudan katkı sağlamak için inisiyatif kullanır.

Çalışan, böyle bir performans yaklaşımında, yalnızca kendi görev tanımıyla sınırlı hareket etmez; aksine, kendi isteğiyle ve gönüllü bir tutumla işletmenin genel gelişimine katkı sağlayacak ek sorumluluklar üstlenir. Bu tür gönüllü davranışlar, örgütlerin uzun vadeli başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bağlamsal performans, çalışanın iş saatlerinin ötesine geçerek gösterdiği özverili çalışma, örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik kendi isteğiyle ortaya koyduğu ek çaba ve motivasyon ile açıklanabilir (Mihalca vd., 2024).

Bunun yanı sıra, bağlamsal performans yalnızca olumlu davranışları değil, aynı zamanda çalışanın işletmeye zarar verebilecek olumsuz tutum ve davranışlardan bilinçli bir şekilde kaçınmasını da kapsar. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek, motivasyonları güçlü ve iş tatminleri üst düzeyde olan çalışanların hem bireysel performanslarında hem de işletmenin genel performans göstergelerinde anlamlı artışlar gözlemlenmektedir. Bu durum, görev performansını da dolaylı olarak destekleyerek, örgütsel başarıya önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Dadaboyev vd., 2021).

Çalışanların sergilediği görev içi ve görev dışı davranışların niteliği, büyük ölçüde çeşitli bireysel ve çevresel etkenlerin etkisi altındadır. Bu nedenle, iş performansını belirleyen faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi önem arz etmektedir.

2.2.2.4. İş Performansına Etki Eden Faktörler

İş performansı, özellikle insan kaynakları yönetimi bağlamında sıkça başvurulan bir kavram olmakla birlikte, kapsamı ve sınırları çoğu zaman net biçimde tanımlanmamaktadır. Konaklama sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, bireysel performans en çok üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. Çalışanların yüksek ya da düşük performans göstermesi, otellerin genel verimliliğini artırmakta ya da

azaltmaktadır. Düşük performansa sahip çalışanlar; iş kalitesini düşürmekte, üretkenliği azaltmakta, sorumluluktan kaçınmakta, çatışmalara neden olmakta, gerçekçi olmayan hedefler belirlemekte, hatalı kararlar almakta ve bilgi akışında bozulmalara yol açmaktadır. Bu tür özellikler, bireysel performans düşüklüğünün temel göstergeleri arasında yer alır (Robbins & Judge, 2013).

Çalışanların iş performansı zaman içinde farklılık gösterebilir. Bu farklılığın temelinde yer alan etkenler, genel olarak kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana grupta toplanmaktadır ve bu gruplar, performansın sürekliliği ile niteliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Yumuşak, 2008).

2.2.2.4.1. Kişisel Faktörler

İş performansının en temel belirleyicilerinden biri olan kişisel faktörler, bireyin sahip olduğu demografik, psikolojik ve yetenek temelli özellikleri kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özelliklerin yanı sıra; bireyin yetenek düzeyi, tutumları, algıları, motivasyonu, arzuları ve yönelimleri performans üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Otel işletmelerinde çalışanların bireysel farklılıkları göz önünde bulundurularak görev dağılımı yapılması, bireysel kapasite ile işin uyumunu sağlayarak performansı olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanın kendi yetkinliklerine uygun görevlerde istihdam edilmesi, hem bireysel verimliliği hem de bölümün genel başarısını artırmaktadır (Tunio vd., 2021).

Çalışanlar, iş ortamında karşılaştıkları çeşitli beklentilere kendi kişilik özellikleri doğrultusunda farklı davranış biçimleriyle yanıt vermektedir. Bu beklentiler genel olarak üç düzeyde sınıflandırılabilir: görev düzeyi, sosyal düzey ve örgütsel düzey. Kişisel özellikler ile çevresel beklentiler arasındaki karşılıklı etkileşim, bireyin sergilediği iş davranışlarını şekillendirdiği gibi, nihai iş performansı üzerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır (Motowidlo, 2003).

2.2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş performansını etkileyen yapısal ve yönetsel unsurlar bütünüdür. Bunlar, işin fiziksel koşullarından hedeflerin belirlenme biçimine kadar uzanan geniş bir alanı kapsar. Çalışma ortamının sıcaklık, aydınlatma, gürültü gibi fiziksel özellikleri; işin verimli yürütülmesini doğrudan etkileyebilir. Bunun yanı sıra, örgütsel hedeflerin belirsizliği veya ulaşılması güç hedeflerin konulması, çalışanın yönünü ve motivasyonunu kaybetmesine yol açabilir (Barney, 2002).

Görev dağılımında yapılan hatalar, araç-gereç eksiklikleri, teknik donanım yetersizlikleri, iş tanımlarının net olmaması, iç iletişimin zayıflığı, yetki devri sorunları ve çalışanlardan kapasitelerinin üzerinde bilgi veya beceri talep edilmesi gibi durumlar, otel işletmelerinde sık karşılaşılan performans düşürücü örgütsel sorunlardır. Ayrıca, çalışanların psikolojik durumları da örgütsel yapıdan doğrudan etkilenmektedir (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Bu nedenle, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artıracak bir örgütsel iklimin oluşturulması son derece önemlidir.

Çalışanların işletmenin misyonunu ve değerlerini içselleştirmesi, kuruma aidiyet duyması ve işine gönüllü olarak bağlanması, performansı doğrudan olumlu yönde etkiler. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın artırılması, hem bireysel performansı hem de işletmenin genel başarısını destekleyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Nam & Park, 2019).

2.2.2.4.3. Çevresel Faktörler

Otel işletmeleri, dinamik ve sosyal etkileşime açık yapılarıyla çevresel faktörlerden doğrudan etkilenmektedir. Bulundukları çevrenin sosyo-kültürel yapısı, teknolojik düzeyi, nüfus yoğunluğu, değer yargıları ve yerel alışkanlıkları gibi unsurlar, işletmenin ve çalışanlarının performansını belirleyen önemli çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Hem iç çevreden (çalışanlar, misafirler, departmanlar arası etkileşimler) hem de dış çevreden (sektörel dinamikler, müşteri profili, mevzuat değişiklikleri) gelen değişim baskıları, performans düzeyinde dalgalanmalara yol açabilir (Jayaweera, 2015).

Otel işletmeleri, bir sistemin parçası olarak çevreleriyle sürekli bilgi, kaynak ve insan etkileşimi içerisindedir. Bu nedenle, dış çevreden gelen girdilerin yönetimi ve çevreyle kurulan ilişkinin niteliği, işletmenin başarısını doğrudan belirleyici olmaktadır. Çevresel değişimlere hızlı ve etkili biçimde uyum sağlamak, hem kurumun bütününe hem de çalışanların bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda, çevresel faktörlerin analiz edilmesi ve yönetilmesi, otel yöneticileri açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

Bu etkenler doğrultusunda, çalışanın bireysel özellikleri ile örgütsel yapılar ve çevresel beklentiler arasında kurulan etkileşim, iş yerinde sergilenen davranışları ve dolayısıyla iş performansını dolaylı bir biçimde şekillendirmektedir (Suifan, 2019).

İş performansını etkileyen bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin çok boyutlu yapısı göz önüne alındığında, bu alandaki kuramsal yaklaşımları ve ampirik araştırmaları incelemek, konunun kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2.2.2.5. İş Performansı ile İlgili Çalışmalar

İş performansı üzerine gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, iş performansı ile iş tatmini, psikolojik iyi oluş, iş stresi örgüt kültürü, tükenmişlik, duygusal tükenme, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar arasında ilişkiler kurulduğu görülmektedir (Jalagat, 2016; Chigozie, 2017). Ayrıca, örgüt içerisindeki çatışmalar ile iş performansı arasındaki ilişkilere de odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda, iş performansının nedenleri ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

Zivnуска vd. (2019) tarafından tam zamanlı olarak çalışan 326 birey üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, sosyal medya bağımlılığı ile iş-aile dengesi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı çalışmada, sosyal medya etkileşimlerinin iş tükenmişliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiş; buna ek olarak, sosyal medya bağımlılığının iş-aile dengesi üzerindeki olumsuz etkileri aracılığıyla çalışanların iş performansını da dolaylı olarak düşürdüğü ortaya konulmuştur.

Breevaart vd. (2015) tarafından Almanya’da görev yapan 847 polis memuru ile yürütülen çalışmada, lider-üye etkileşim kalitesinin iş ortamı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi yaşayan çalışanların daha destekleyici ve yetkin bir iş ortamında çalıştıkları, bunun da işlerine olan bağlılıklarını ve dolayısıyla iş performanslarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, Chao vd. (2015) tarafından Tayvan’ın kırsal bölgesinde faaliyet gösteren bir hastanede 344 lisanslı sağlık profesyoneliyle gerçekleştirilen araştırmada, işyeri stresinin hem işten ayrılma niyeti hem de iş performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bulgular, stresin işten ayrılma eğilimlerini artırırken, iş tatmini ve iş performansı üzerinde ise olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir.

Selamat vd. (2013) ise ortaöğretim öğretmenleriyle yürüttükleri çalışmada, örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansını etkileyen önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Côté & Miners (2006) tarafından 175 üniversite çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal zeka ve bilişsel zekanın iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik boyutlarının görev performansı ile pozitif korelasyon gösterdiği belirlenmiştir.

İş performansını etkileyen değişkenler üzerine yapılan araştırmalar, bu kavramın hem bireysel hem de örgütsel bağlamda çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İş performansı ile demografik özellikler arasındaki ilişkilere de odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Ng & Feldman (2008) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir meta-analiz çalışmasında, yaş ile temel görev performansı, yaratıcılık ve eğitim programlarındaki başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, ancak yaşın diğer performans boyutlarıyla daha güçlü bağlantılar kurduğu belirlenmiştir.

Ugwu & Ugwu (2017) ise Nijerya'nın güneydoğusunda yer alan üniversite kütüphanelerinde görev yapan 100 kütüphane görevlisiyle gerçekleştirdikleri araştırmada, yaş, eğitim düzeyi, görev pozisyonu ve iş deneyiminin, bireysel iş performansının önemli yordayıcıları olduğunu saptamış; bu değişkenlerin bir araya geldiğinde iş performansındaki varyansın %56'sını açıkladığını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Hassan & Olufemi (2014) tarafından 113 sigorta satış temsilcisiyle yapılan bir başka çalışmada ise yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve cinsiyet gibi demografik faktörlerin iş performansının %13'ünü açıkladığı; özellikle medeni durum ve kıdemin performans üzerinde daha belirgin etkiler gösterdiği ifade edilmiştir.

Bireysel özellikler bağlamında değerlendirilen bir başka araştırmada Gong vd. (2019), farklı girişimci işletmelerde çalışan 450 personelin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, duygusal zekânın iş performansı üzerinde pozitif etkiler yarattığını belirlemiş; duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin daha yüksek performans sergilediği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Kappagoda vd. (2014) tarafından Sri Lanka bankacılık sektöründe 176 yönetici ve 357 çalışan ile yürütülen çalışmada, psikolojik sermaye ile iş performansı ve iş tutumları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Tracey vd. (2007), ABD restoran sektöründe çalışan 241 işgörenle gerçekleştirdikleri araştırmada, genel zihinsel yetenek ile titizlik kişilik özelliğinin iş performansının güçlü belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre, yeni çalışanlar

açısından zihinsel yetenek daha önemli bir performans yordayıcısı iken, deneyimli çalışanlar için titizliğin daha etkili olduğu belirlenmiştir.

İş performansının örgütsel psikoloji bağlamındaki belirleyicilerine odaklanan bir başka çalışmada Tsui vd. (2013), Tayvan’da uluslararası otellerde görev yapan çalışanları incelemiş ve iş tatmininin, psikolojik sözleşme ve örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı olarak iş performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Jayaweera (2015) tarafından İngiltere’de yürütülen bir araştırmada, otel çalışanlarının maruz kaldığı çevresel koşulların (sıcaklık, nem, gürültü, koku, ışık, toz gibi) iş performansı üzerinde önemli etkiler yarattığı ifade edilmiş ve bu çevresel unsurların değerlendirilmesinin yöneticilere performans artırıcı stratejiler geliştirmede katkı sağlayacağı vurgulanmıştır.

Son olarak, Cai vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, 185 çalışanın verileri doğrultusunda prososyal motivasyonun sorumluluk alma eğilimi ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş; ayrıca iş özerkliğinin bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiği ortaya konmuştur. Bulgular, çalışanların iş özerkliği algılarının yüksek olması durumunda prososyal motivasyonlarının da yükseldiğini ve bunun daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ile daha yüksek performans değerlendirmelerine yol açtığını göstermektedir.

Tüm bu çalışmalar, iş performansının bireysel özellikler, örgütsel yapılar ve çevresel koşullar gibi çok yönlü değişkenlerle etkileşim içinde şekillendiğini ve bu yönüyle literatüre önemli katkılar sunduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Örgütsel performans ve iş performansının etkin bir şekilde yönetilmesi, yalnızca süreçlerin iyileştirilmesiyle değil, aynı zamanda etkili liderlik yaklaşımlarının benimsenmesiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik anlayışı, performans üzerinde dönüştürücü bir etki yaratarak dikkat çekmektedir.

2.3. Dönüşümcü Liderlik ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı üzerine yapılan çok sayıda çalışmaya rağmen, bu kavramın tek ve evrensel bir tanımını yapmak güçtür. Bunun temel nedeni, liderliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde çeşitli açılardan ele alınabilmesidir (Yavuz, 2008; Uygur, 2016; Bektaş, 2016; Yavuz, 2018). Bu kuramsal çeşitliliğe ek olarak, günümüzde bilimsel ve iş dünyasında yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, örgütlerin yönetim anlayışında da köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu dinamik süreçlere uyum sağlayabilmek ve etkin yönetim süreçlerini hayata geçirebilmek için, üst düzey

yöneticilerin yalnızca idari görevlerini yerine getirmeleri yeterli görülmemekte; aynı zamanda güçlü liderlik niteliklerine de sahip olmaları beklenmektedir (Yücel vd., 2022).

Bu kapsamda, liderlik, başkalarını belirlenen hedeflere ulaşmaları için etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Yücel vd., 2022). Aynı zamanda, çalışanları etkilemeyi, harekete geçirmeyi, onlara moral ve motivasyon sağlamayı, yönlendirmeyi ve belirlenen amaçlara ulaşmalarını destekleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Liderlik kompleks örgütlerde belirli ihtiyaçları karşılamak için bir araya gelen gruplar üzerinde söz sahibi olmayı ifade eder (Budak, 2020). Bu bağlamda, liderin, kendisine bağlı çalışanları, sözleri ve davranışlarıyla etkileyen ve onlara örnek olan kişi olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2019).

Lider, sorunları çözebilen, ekibiyle iş birliği içinde hareket eden ve rekabetçi bir ortamda stratejiler geliştiren kişidir. Liderler, örgütün hedefleri doğrultusunda hareket ederek çalışanlarını bu hedefler doğrultusunda doğru işler yapmaya teşvik ederler (Yusup, 2022). Aynı zamanda, çalışanların fikirlerini alarak karar süreçlerine katılımlarını sağlayan ve karşılaşılan sorunları çalışanlarıyla açık bir şekilde tartışabilen bireyler olarak da değerlendirilebilirler (Tuncer vd., 2020). Lider, yön belirleyen, vizyon oluşturan ve ilham veren kişidir (Collins vd., 2023). Yenilikçi ve özgün çalışmalara öncülük eden, insan odaklı düşünen ve geniş bir bakış açısına sahip bir rol model olarak tanımlanmaktadır. Kazanmak için hangi yöne gidilmesi gerektiğini bilen, dinamik ve motive edici bir karaktere sahiptir. Ancak, liderler yön belirlerken aynı zamanda çalışanlarını hedefe etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmek için yönetim becerilerini de kullanmak zorundadır (Galvin vd., 2024).

2.3.1. Liderliğin Önemi

Etkili liderlik, işgörenlerin ve örgütlerin sürdürülebilir başarısını destekleyen en temel unsurlardan biridir. Liderler yalnızca mevcut durumu yönetmekle kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik vizyon geliştirerek ekiplerini sürekli gelişim ve yeniliğe yönlendirir. Bu yönüyle liderlik, sadece görev ve hedef belirlemekten ibaret olmayıp, aynı zamanda işgörelere ilham verme, onları motive etme ve gelişimlerini destekleme sürecidir (Hoch vd., 2018).

Gerçek liderlik, başkalarını etkileme sanatıdır. Liderler; inançları, değerleri, etik anlayışları, karakterleri, bilgileri ve becerileriyle örgütlerini ortak hedeflere yönlendirme kapasitesine sahiptir. Ancak yalnızca güce sahip olmak liderlik için yeterli değildir; önemli olan, bu gücü insanları daha yüksek ideallere ulaşmaları için harekete geçirecek şekilde kullanabilmektir (Avolio & Walumbwa, 2014).

Liderlik, bireysel bir yetenekten ziyade öğrenilebilir bir beceri olarak değerlendirilmektedir. Etkili liderler doğuştan gelmez; liderlik, kararlılık, azim ve sürekli gelişim gerektiren bir süreçtir. Başarılı liderler, kendilerini sürekli geliştiren, öğrenmeye açık bireylerdir ve zamanla edindikleri deneyimlerle liderlik yetkinliklerini artırır. Literatürde liderliğin sabit bir kişilik özelliği değil, eğitim, mentorluk ve uygulama yoluyla geliştirilebilecek bir kapasite olduğu vurgulanmaktadır (Agazu & Debela, 2024).

Örgütsel liderlik, yalnızca çalışanların yönlendirilmesi değil, aynı zamanda işletmelerin ve kurumların dinamiklerini yöneten, stratejik kararlar alan ve değişimi yönlendiren bir süreçtir. Etkili liderler; çalışma ortamını denetler, engelleri aşmak için stratejiler geliştirir ve kurumun en değerli varlıkları olan çalışanların gelişimini, eğitimi ve refahını destekler. Bu süreçte liderlik, organizasyonların değişen koşullara hızla adapte olmasını ve bu değişimleri fırsata çevirmesini mümkün kılar (Ciulla, 2020).

Liderliğin önemi, yalnızca örgütsel başarı ile sınırlı değildir. Çeşitli bilimsel çalışmalar, liderliğin toplumsal düzenin sağlanması, adaletin tesis edilmesi ve güç dengesinin korunması açısından da hayati bir rol oynadığını göstermektedir. Liderlik, çalışanlar ile örgütün stratejik planları ve uzun vadeli hedefleri arasında köprü kurarak ortak bir vizyonun benimsenmesini sağlar. Bu bağlamda, etkili liderlik hem mikro (örgütsel) hem de makro (toplumsal) düzeyde temel bir yapı taşıdır (Specchia vd., 2021).

Bu bağlamda, liderliğin farklı biçimleri ve etkileri üzerine yapılan çalışmalar, dönüştürücü liderlik yaklaşımının örgütsel başarı ve çalışan gelişimi açısından özel bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk olarak James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ortaya atılmış, daha sonra Bernard Bass tarafından 1985 yılında geliştirilerek kuramsal bir yapıya kavuşturulmuştur. Burns, liderliğin yalnızca karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı bir etkileşim değil, aynı zamanda takipçileri dönüştürmeyi ve onları daha yüksek ideallere yönlendirmeyi hedefleyen bir süreç olduğunu savunmuştur. Bass ise dönüştürücü liderlerin takipçileri tarafından daha etkileyici ve ilham verici bulunduğunu, bu liderlerin vizyoner yaklaşımlarının çalışan motivasyonu ve iş başarısı üzerinde önemli katkılar sağladığını vurgulamıştır (Bass, 1998). Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, işletmelerde mevcut durumu korumaktan ziyade, değişimi yönetmeyi ve yenilikçi düşünciyi ön plana çıkaran bir liderlik anlayışı olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik, bireylerin ve grupların inançlarını, değerlerini ve etkileşim biçimlerini şekillendirmede kritik bir rol oynar. İş yerinde liderler tarafından ortaya konan varsayımlar zamanla çalışanlar tarafından kabul edilerek örgütsel inanç sistemine dönüşebilir (Zen, 2023). Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin, örgütsel kültür oluşturmadaki etkisi oldukça büyüktür. Dönüşümcü liderler, benimsedikleri değerleri çalışanlarına da aktararak, bu değerlerin içselleştirilmesini kolaylaştırır. Başarılı bir dönüşümcü liderin, liderlik sürecinde gerekli becerilere sahip olması büyük önem taşır (Purwanto vd., 2023).

Liderlik süreci, lider ve takipçilerin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamak adına belirli stratejiler ve mekanizmalar kullanmayı gerektirir. Özellikle öngörülemez durumlarla başa çıkmak için liderlerin etkili yöntemler ve araçlar geliştirmesi gerekir (Kirkbride, 2006).

Burns'ün liderlik teorisi, liderlerin takipçilerini daha yüksek performans seviyelerine yönlendirmesi ve bireysel menfaatler yerine toplumsal ve örgütsel faydayı ön planda tutmalarını teşvik etmesi gerektiğini ifade eder (Eaton vd., 2024). Bu doğrultuda, dönüşümcü liderler, çalışanları için güçlü bir motivasyon kaynağı olarak hareket eder ve onları büyük başarılarla ulaşmaları konusunda teşvik eder. Aynı zamanda, astlarının yeteneklerini geliştirmeye odaklanarak, onların idari becerilerini güçlendirmeye çalışırlar (Hansbrough & Schyns, 2018).

Liderliğin örgütsel kültür oluşturmada oynadığı rol, yönetim teorileri kapsamında sıkça ele alınan konulardan biridir. Örgütler, belirli amaçlara yönelik olarak şekillenir ve örgütsel kültür, bireyler arasındaki ortak değerlerin oluşturulmasıyla sistemli bir biçimde inşa edilir (Al-Thawabiya vd., 2023).

Dönüşümcü liderler, aktif katılımı teşvik eden, iş birliğine dayalı, yenilikçiliği ve yaratıcı düşünciyi ön planda tutan bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlar. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, çalışanların örgütün başarısına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar (Virgiawan vd., 2021; Scott & Klein, 2022). Dönüşümcü liderler, kurum için ideal bir kültür oluştururken, vizyon belirleme, görev dağılımı yapma, örgütsel yapı oluşturma ve kaynakları verimli bir şekilde yönetme gibi kritik sorumluluklar üstlenirler (Higgs, 2022).

Müşteriler ve iş ortakları ile güçlü bağlar kuran dönüşümcü liderler, güvenilir ve itibarlı bir imaja sahip olurlar. Belirsizliklerin arttığı dönemlerde ise, liderlerin geçmiş deneyimlerinden faydalanarak durumları çok boyutlu değerlendirmesi, değişen koşullara uyum sağlaması ve stratejik kararlar alması gerekmektedir (Makhdom, 2013). Liderlik,

müzakere ve karar alma süreçleriyle doğrudan ilişkili olduğu için, bu unsurlar birbirinden bağımsız düşünülemez (Bass, 1998).

Liderlik, takipçilerin farklı bakış açılarını dikkate almayı, kendi görüşlerini açıkça ifade etmeyi ve anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözmeyi gerektirir. Etkili bir lider, geniş bir perspektife sahip olmalı ve çeşitli olasılıkları değerlendirerek karar alabilmelidir (Scott & Klein, 2022).

Bu doğrultuda, dönüşümcü liderliğin örgütsel yapı ve çalışan davranışları üzerindeki çok katmanlı etkileri, kavramsal düzeyde değerlendirilmesi gereken bir alan olarak önem arz etmektedir.

2.3.3. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik, çağdaş liderlik teorileri içerisinde merkezi bir konuma sahip olup, hem örgütsel yapılar hem de toplumsal sistemler üzerinde derin ve kalıcı değişimler yaratmayı amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır (Rockstuhl vd., 2023). Bu liderlik modeli, kurumları sürdürülebilir bir gelecek vizyonuna yönlendirirken yenilikçilik ve pozitif dönüşüm süreçlerini destekler. Dönüşüm ihtiyacının yoğun olduğu yapılarda, bu liderlik biçimi daha etkili ve kapsayıcı çözümler sunma potansiyeline sahiptir. Liderler, çalışanlara rehberlik ve mentorluk sağlayarak onların yetkinliklerini geliştirmeyi ve performanslarını en üst düzeye çıkarmayı hedefler (Maisyura vd., 2022). Aynı zamanda bireyleri mevcut sınırlarının ötesine geçmeye teşvik ederek, gizli potansiyellerini ortaya koymalarına olanak tanır.

Bu yaklaşımda ilham verici etkileşim, içsel motivasyon ve güçlü sosyal ilişkiler ön plana çıkar. Bu unsurlar, bireylerin dönüşüm süreçlerindeki rollerini daha etkin bir biçimde üstlenmelerine katkı sağlar. Şeffaflık, güvenilirlik ve iş birliğine dayalı ilişkiler, dönüşümcü liderliğin temel yapı taşlarını oluşturarak lider ile izleyiciler arasında açık ve sağlıklı iletişimin gelişmesine zemin hazırlar (Ince, 2023). Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde olumlu değişimin itici gücü olarak görülmekte; günümüzün değişen dinamiklerine uyum sağlayabilen yenilikçi ve dönüştürücü liderlik anlayışını temsil etmektedir. Bu nedenle, liderlerin dönüşümcü liderlik ilkelerini benimsemeleri, kurum içinde sürdürülebilir gelişim ve etkili bir değişim yönetimi açısından kritik bir öneme sahiptir (Higgs, 2022).

Dönüşümcü liderlik, çalışma ortamını yeniden yapılandırarak yenilikçi düşünceyi teşvik eden ve ekipleri ortak bir vizyon etrafında motive eden dinamik bir liderlik anlayışıdır. Bu

liderlik biçimini benimseyen bireyler, stratejik düşünme becerileri, ekipleri üzerinde olumlu etki yaratma yetkinlikleri ve güvene dayalı bir çalışma iklimi inşa etme kabiliyetleri ile öne çıkmaktadır (Rockstuhl vd., 2023). Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk olarak 1978 yılında James MacGregor Burns tarafından siyasi liderlik bağlamında ortaya konmuş; zamanla özellikle örgütsel psikoloji ve yönetim bilimlerinde önemli bir kuramsal çerçeve haline gelmiştir. Burns, bu liderlik yaklaşımını, lider ile takipçiler arasında kurulan ve her iki tarafın moral düzeylerini ile motivasyonlarını birlikte yükseltmeyi amaçlayan karşılıklı etkileşime dayalı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Zen, 2023).

Dönüşümcü liderler, ekiplerini ve örgütlerini geliştirmek adına büyük çaba sarf eden yöneticilerdir. Burns'ün teorisine göre dönüşümcü ve işlemsel liderlik birbirinden farklıdır; dönüşümcü liderler organizasyon kültürünü değiştirme yetisine sahipken, işlemsel liderler mevcut yapı içinde faaliyet göstermeye odaklanır (Loyless, 2023). Bernard M. Bass, 1985 yılında Burns'ün öncülüğünü yaptığı dönüşümcü liderlik yaklaşımını geliştirerek, liderliğin takipçiler üzerindeki etkisini sistematik biçimde incelemiş ve bu modeli ölçülebilir bir yapıya dönüştürmüştür (Bass, 1985; Stazyk & Davis, 2020).

Dönüşümcü liderin etkisi, takipçileri üzerindeki motivasyon seviyesine bakılarak anlaşılabilir. Takipçiler, liderin özelliklerine güven duyduklarında, ona hayranlık beslediklerinde ve saygı gösterdiklerinde, kendilerini örgütün başarısı için daha fazla çaba harcamaya istekli hissederler. Bu durum, takipçilerin yalnızca kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri yerine daha büyük bir amaca hizmet etmelerini sağlar (Huang, 2022). İdealize edilmiş etki (önceden karizma olarak adlandırılıyordu), entelektüel uyarım ve bireysel ilgi ile liderler takipçilerini motive eder ve onların gelişimini destekler. Dönüşümcü liderler takipçilerini yenilikçi düşünmeye ve statükoyu sorgulamaya teşvik eder, böylece başarıyı destekleyen bir ortam oluştururlar (Bagga vd., 2023).

Dönüşümcü liderlik, liderin örgüt vizyonunu etkili bir şekilde aktarabilme kapasitesine dayanır (Asbari, 2020). Yüksek etik standartlar benimseyerek takipçileriyle güven ve saygı temelli ilişkiler kurar, onları ilham verici bir şekilde yönlendirir ve motive eder. Nihai hedef, iş birliği içinde çalışarak belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Dönüşümcü liderler, ileriye dönük vizyonlarıyla ekiplerini motive eder ve onların başarıya ulaşmalarına yardımcı olurlar (Mandell & Pherwani, 2003).

Dönüşümcü liderlik, ekipleri ve örgütleri değişime ve sürekli gelişime teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Bu liderler, yalnızca günlük sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamakla

kalmaz, aynı zamanda ekip üyelerini yenilikçi ve büyük çaplı hedeflere ulaşmaları için motive eder (Higgs, 2022). Net bir gelecek vizyonu oluşturarak ekip üyelerinin bu vizyona katkıda bulunmalarını sağlar ve güvene dayalı ilişkiler kurarak etkili iletişim yoluyla örgüt içindeki bağlılığı artırır. Dönüşümcü liderler, bireylerin yeteneklerini geliştirmeyi ve onları sürdürülebilir başarılar elde etmeye yönlendirmeyi hedefler (Scott & Klein, 2022).

Pek çok yazar ve araştırmacı, dönüşümcü liderliği çeşitli şekillerde tanımlamış ve bu tanımlar üzerinde genel bir uzlaşıya varmıştır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik kavramı, belirli bir zaman çerçevesine göre aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 2.4. Dönüşümcü Liderliğin Tanımları

Yazar	Yıl	Dönüşümcü Liderliğin Tanımı
Carey	1992	Takipçilerinin öz-farkındalıklarını artırarak, hedeflerinin ötesine geçmeleri için teşvik eder ve ilham verir.
Bass	1999	Lider ve takipçiler, birbirlerini destekleyerek en yüksek ahlaki standartlara ve motivasyona ulaşmak için ortak bir çaba gösterirler.
Bodycott	2000	Yükseköğrenime dair görüşler, onu vazgeçilmez bir fırsat olarak görenlerden, gereksiz veya zararlı olduğunu savunanlara kadar geniş bir yelpazede değişmektedir.
Marzano	2001	Dönüşümcü liderlik, aynı zamanda "işin en iyi şekilde yürütülmesi için astlarını güçlü bir şekilde etkilemeye çalışan telkin edici bir liderlik tarzı" olarak da tanımlanmaktadır.
Beer	2005	Dönüşümcü liderlerin öz disiplin ve duygusal kontrol açısından yüksek yetkinliğe sahip olduğu kanıtlanmıştır.
Singh	2007	Dönüşümcü liderler, bireyleri takipçiden lidere dönüştürme konusunda ustalaşmıştır.
Kelleraman	2008	Dönüşümcü liderler, sözleriyle eylemlerinde tutarlılık gösterdiklerinde takipçileri arasında sadakat, bağlılık ve güven duygusu oluştururlar.
Reina	2009	Dönüşümcü liderler, entelektüel uyarım yoluyla farklı bakış açılarını ve görüşleri bir araya getirerek konuları derinlemesine analiz ederler.
Sosik	2010	Dönüşümcü liderler, vizyoner veya eş-vizyoner olarak, "katalitik" bir lider olmanın, bir organizasyonun geleceğinin parlak yönünü görmeyi gerektirdiğini savunurlar.
Kessi	2022	Dönüşümcü liderler, sürekli paydaş etkileşimini ve yeni ortaklıkların oluşumunu teşvik etmek için çeşitli kaynakları etkin bir şekilde kullanırlar.
Reichard	2011	Kurumsal büyüme, astların başarı ve kişisel gelişim arzularının desteklenmesiyle sağlanır.
Sohmen	2013	Dönüşümcü lider, çekicilik, ilham ve zekanın birleşiminden oluşan, bireyler üzerinde güçlü bir etki yaratan ve değişim yaratma konusunda yüksek bir yeteneğe sahip kişidir.
Simons	2015	Dönüşümcü liderlik, liderler ve bireyler arasında ortak çıkarlar yaratarak, simbiyotik bir ilişki kurmayı ve bu sayede ortak bir kolektif vizyona ulaşmayı hedefleyen modern bir liderlik tarzıdır.
Gorbunov	2016	Dönüşümcü liderlik, değişim ilişkilerinin işleyişi üzerinde temellendirilen bir liderlik tarzıdır.

Kaynak: Abd Ali (2024) adlı çalışmada yer alan liderlik yaklaşımlarından faydalanılarak hazırlanmıştır.

Kavramsal temellerin ardından, dönüşümcü liderliğin neden bu denli önemli bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edildiği sorusu gündeme gelmektedir.

2.3.4. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Dönüşümcü liderlik, örgütler ve iş dünyası açısından kritik bir rol oynamaktadır. Thomas'ın (2024) vurguladığı gibi, bu liderlik yaklaşımı ekiplerin ve kurumların uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliğini sağlamada etkili bir unsurdur. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar dönüşümcü liderliğin özellikle belirsizlik içeren, hızlı değişimlerin yaşandığı, küresel rekabetin arttığı ve düzenlemelerin yetersiz olduğu piyasa koşullarında daha belirgin hale geldiğini savunmaktadır. Bu tür zorlu ortamlarda dönüşümcü liderlik, çalışanları motive ederek ve onlara ilham vererek onların görevlerini daha yüksek bir azimle yerine getirmelerini sağlar. Aynı zamanda, moral düzeylerini artırarak, bu tür belirsizliklerle başa çıkmaları için öz yeterliliklerini geliştirmelerine destek olur ve onları hedeflere ulaşmak için ekstra çaba sarf etmeye teşvik eder (Greimel vd., 2023).

Dönüşümcü liderliğin örgütler açısından taşıdığı önem birkaç temel boyutta ele alınabilir:

- **Yenilik ve Değişimi Teşvik Etme:** Dönüşümcü liderler, ekip üyelerini yaratıcı düşünmeye ve mevcut normların ötesine geçmeye teşvik eder. Bu sayede, örgüt içinde sürekli bir dönüşüm ve gelişim süreci desteklenir (Mach vd., 2022).
- **Güven ve Yetkilendirmeyi Destekleme:** Dönüşümcü liderlik, çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmayı, onların yetkinliklerini artırmayı ve bireysel katkılarını teşvik edecek ortamlar yaratmayı amaçlar. Bu süreç, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı artırır (Thomas, 2024).
- **Performans ve Sonuçları İyileştirme:** Çalışanların motivasyonunu ve katılımını artıran dönüşümcü liderler, örgütün genel performansını yükseltirken olağanüstü iş sonuçlarına ulaşılmasına da katkı sağlar (Sun & Henderson, 2017).
- **Liderlik Yetkinliklerini Geliştirme:** Bu liderlik tarzı, yöneticilerin ekiplerini daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine ve onları motive etmelerine yardımcı olarak liderlik becerilerinin gelişimine katkı sunar (Schiuma vd., 2022).

Dönüşümcü liderlik sadece gücü merkezileştiren bir yaklaşım sunmak yerine, çalışanların güçlendirilmesini ve bireysel yeteneklerinin geliştirilmesini destekler. Bu liderlik modeli, bireylerin öz güvenlerini artırarak bağımsız ve iş birliğine dayalı ekiplerin oluşmasını teşvik eder (Shields, 2020). Üstelik dönüşümsel liderlik, örgüt içindeki bireylerin algıları, motivasyonları ve performansları üzerinde doğrudan etkili olup, eğitim ve gelişim programları aracılığıyla güçlendirilebilir. Yapılan araştırmalar, iyi planlanmış ve etkin bir

şekilde yürütülen eğitim programlarının yönetsel başarıyı artırabileceğini göstermektedir (Al Harbi vd., 2019).

Ayrıca, dönüşümcü liderlik anlayışı, çalışanların yalnızca kendi bireysel çıkarlarını gözetmek yerine, grup veya örgütün genel yararına hareket etmelerini sağlayan bir “ahlaki sorumluluk” bilinci taşır. Bu bilinç, örgüt içinde iş birliğine dayalı bir çalışma kültürünün oluşmasını kolaylaştırır (Lalor, 2020). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgütlerin her seviyesinde ve farklı iş ortamlarında uygulanabilir olup, hem istikrarlı yapıların sürdürülmesine hem de köklü değişimlere ihtiyaç duyan kurumların dönüşümüne katkı sağlayabilir (Asbari, 2020).

Tablo 2.5, dönüşümcü liderlik literatürüne katkı sunan önemli kuramcılarının bu liderlik tarzının önemine ilişkin görüşlerini kronolojik sırayla özetlemektedir.

Tablo 2.5. Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Yazar	Dönüşümcü Liderliğin Önemi
Burns (1978)	Liderlik, yalnızca yönetsel bir otorite değil, ahlaki bir dönüşüm sürecidir. Dönüşümcü liderler, bireyleri daha yüksek etik ve kolektif değerlere yönlendirerek gerçek liderliği inşa eder.
Bass (1985)	Takipçilerin potansiyelini ortaya çıkarma, motivasyonu artırma ve kurumsal değerleri benimsetme açısından dönüşümcü liderlik en etkili liderlik biçimidir.
Tichy & Devanna (1986)	Dönüşümcü liderlik, organizasyon kültürünü yeniden yapılandırarak değişime karşı direnç noktalarını ortadan kaldırır ve stratejik yönelimi etkinleştirir.
Podsakoff vd. (1990)	Dönüşümcü liderler, çalışanlara sorumluluk verme, yeni fikirleri teşvik etme ve örgütsel bağlılığı artırma açısından kritik bir rol oynar.
Bass & Avolio (1994)	Dönüşümcü liderlik, örgütlerde sürdürülebilir değişim başlatmak, vizyon oluşturmak ve bireysel gelişimi desteklemek için kapsamlı bir liderlik anlayışı sunar.
Judge & Piccolo (2004)	Meta-analiz bulgularına göre, dönüşümcü liderlik iş performansı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde yüksek düzeyde pozitif etki yaratır.
Yukl & Gardner (2019)	Bu liderlik biçimi, belirsizlik altında karar alma, yenilikçilik ve stratejik esneklik gibi çağdaş yönetim ihtiyaçlarını karşılamada merkezi konumdadır.

Kaynak: Tablo, dönüşümcü liderlik literatüründe yer alan temel kuramsal kaynaklar esas alınarak derlenmiştir.

Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderliğin örgütler açısından özellikle belirsizlik ve değişimin yoğun olduğu dönemlerde daha kritik hale geldiğini öne sürmektedir. Çalkantılı bir iş ortamı, hızlı değişim dinamikleri, küresel rekabet ve düzenlemelerin yetersiz olduğu piyasalarda, dönüşümcü liderlik; çalışanları motive etme, onlara ilham verme ve hedeflere ulaşmaları için ekstra çaba sarf etmelerini sağlama noktasında önemli bir rol üstlenmektedir (Farahnak vd., 2020).

Dönüşümcü liderliğin belirsizlik ortamlarında üstlendiği bu stratejik rol, onu diğer liderlik yaklaşımlarından farklılaştıran yönlerin daha kapsamlı şekilde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

2.3.5. Dönüşümcü Lider ve Dönüşümcü Olmayan Lider Arasındaki Farklar

Liderlik yaklaşımları, hem örgütlerin yönetim anlayışını hem de çalışanların motivasyon düzeylerini doğrudan etkileyen temel unsurlar arasındadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik; vizyoner yaklaşımı, ilham verici tutumu ve değişimi teşvik eden yapısıyla öne çıkmaktadır. Buna karşılık, dönüşümcü olmayan liderlik tarzları olarak nitelendirilebilecek geleneksel, otorite temelli veya yapı odaklı liderlik anlayışları ise daha çok mevcut düzenin korunmasına, görev odaklılığa ve hiyerarşik ilişkilere dayanmaktadır. Her iki liderlik yaklaşımı, örgütsel etki, çalışan ilişkileri ve motivasyon biçimleri açısından belirgin farklar göstermektedir (Tian vd., 2023).

Bu farklı yaklaşımlar arasındaki temel ayrımlar, liderlerin vizyon oluşturma biçimlerinden karar alma süreçlerine kadar pek çok boyutta kendini göstermektedir. Bu bağlamda, Dönüşümcü liderlik, örgütsel değişimi teşvik eden ve yönlendiren bir liderlik modelidir. Bu liderler, performansı artırmayı, iş yapısında, süreçlerde ve örgütün kültüründe köklü değişiklikler gerçekleştirmeyi hedefler. Etkili iletişim becerileri, dönüşümcü liderler için kritik önemdedir. Çünkü bu liderler, vizyonlarını net biçimde ifade ederek ekip üyelerini değişime dahil olmaya ve iş birliği yapmaya teşvik eder (Farahnak vd., 2020). İlham verici bir yaklaşım sergilemek, dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden biridir. Bu liderler, ekiplerini motive ederek onları ortak vizyon doğrultusunda harekete geçmeye yönlendirir. Ayrıca, dönüşümcü liderlerin esnek ve uyum sağlayabilen bir yapıya sahip olması gerekir; değişen koşullara hızla adapte olarak etkili stratejiler geliştirebilmelidirler (Lei vd., 2020).

Buna karşılık, dönüşümcü olmayan liderler, örgütsel istikrarı ve mevcut yapıyı korumayı önceleyen bir liderlik anlayışını benimserler. Temel sorumlulukları, belirlenmiş hedefler doğrultusunda sürecin aksamadan ilerlemesini sağlamaktır (Song vd., 2022). Bu liderler, işleyişi denetlemeye, rehberlik sunmaya ve önceden belirlenmiş planların etkin biçimde uygulanmasını sağlamaya odaklanırlar. Mevcut becerileri geliştirmek öncelikli hedefleri arasındadır; ancak örgüt yapısında veya süreçlerinde köklü değişimler yapma eğiliminde değildirler (Thomas, 2024).

Özetle, dönüşümcü liderler örgütsel gelişimi ve yeniliği teşvik ederek değişimi yönlendirirken, dönüşümcü olmayan liderler mevcut düzeni koruyarak istikrara odaklanmaktadır. İlk yaklaşım, vizyoner liderlik ve dönüşüm süreçlerine odaklanırken; ikincisi, mevcut başarıları sürdürme ve riskleri minimize etme anlayışı üzerine kuruludur (Tian vd., 2023).

Aşağıdaki tablo, dönüştürücü ve dönüştürücü olmayan liderlerin temel davranışlarını karşılaştırmalı olarak ele almaktadır.

Tablo 2.6. Dönüştürücü Lider ile Dönüştürücü Olmayan Lider Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi

Davranışsal Boyutlar	Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı	Geleneksel (Dönüştürücü Olmayan) Liderlik Yaklaşımı
Katılımcılık ve Yetki Dağılımı	Takipçileri karar süreçlerine aktif biçimde dahil eder, yetkiyi paylaşır.	Kararları merkezileştirir; çalışanların katılımı sınırlıdır.
Yenilik ve Risk Karşısındaki Tutum	Belirsizlikleri fırsat olarak görür; yenilikçi fikirleri cesaretlendirir.	Mevcut yapıları korur; risk almaktan ve değişimden kaçınır.
Liderlik Etkisinin Temeli	Karizması, etik değerleri ve güven ilişkisi üzerinden etkili olur.	Otoritesini çoğunlukla hiyerarşik mevki ve unvana dayandırır.
Çevresel Duyarlılık ve Sürdürülebilirlik	Sosyal sorumluluk ve çevresel faktörleri stratejik kararlara entegre eder.	Çevresel konulara öncelik vermez; operasyonel sürekliliğe odaklanır.
Takipçiyle İlişki Biçimi	Empatik, destekleyici ve bireysel farklılıklara duyarlı bir bağ kurar.	Daha mesafeli, kurallara ve rollere dayalı ilişki biçimi geliştirir.
Stratejik Dönüşüm Yeteneği	Statükoyu sorgular, örgütsel dönüşümü stratejik hedef haline getirir.	Mevcut düzeni muhafaza eder; değişimi tehdit olarak algılar.
Geleceğe Yönelik Stratejik Pozisyonlama	Uzun vadeli hedefler geliştirerek kolektif bir gelecek perspektifi sunar.	Kısa vadeli düşünür; vizyon geliştirme konusunda pasiftir.
İletişim Tarzı ve Anlam Yaratma	İlham verici, yön gösterici ve motive edici bir iletişim dili benimser.	İletişim daha çok görev tanımlı, durağan ve motivasyondan yoksundur.
Öğrenme ve Gelişime Yaklaşım	Her deneyimi gelişim fırsatına çevirir; sürekli öğrenmeyi teşvik eder.	Geleneksel bilgilere sadık kalır, değişen koşullara adaptasyonu sınırlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından literatürdeki liderlik kuramları analiz edilerek özgün biçimde geliştirilmiştir.

Dönüştürücü liderlik ile diğer liderlik yaklaşımları arasındaki farklar ortaya konduktan sonra, bu liderlik biçiminin örgütsel yapı ve çalışanlar açısından ne tür avantajlar sunduğunun değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

2.3.6. Dönüştürücü Liderliğin Avantajları

Dönüştürücü liderlik, örgütsel performansın iyileştirilmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşılmasına önemli katkılar sağlayan çok yönlü bir liderlik modelidir. Aşağıda, dönüştürücü liderliğin örgütler ve çalışanlar üzerindeki başlıca olumlu etkileri ele alınmaktadır:

- **Yaratıcılık ve Yeniliği Destekleme:** Dönüştürücü liderler, organizasyon içinde yaratıcı düşünmeyi ve yenilikçi çözümler geliştirmeyi teşvik eder. Mevcut rutinleri sorgulayarak yeni ve özgün yöntemlerin benimsenmesini sağlarlar (Antonopoulou vd., 2021).
- **Güçlü ve Uyumlu Ekipler Oluşturma:** Bu liderlik yaklaşımı, ekip üyelerinin kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak iş birliği ve dayanışmayı güçlendirir. Böylece, ekip üyeleri arasındaki uyum artar ve hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılması sağlanır (Stazyk & Davis, 2020).

- **Tutku ve Motivasyonu Artırma:** Dönüşümcü liderler, net bir vizyon ve güçlü rehberlik sunarak çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşma konusunda daha istekli ve sorumluluk sahibi hale gelirler (Rockstuhl vd., 2023).
- **Liderlik Becerilerini Geliştirme:** Çalışanların liderlik kapasitesini artıran dönüşümcü liderler, planlama, organizasyon ve karar alma becerilerini geliştirmelerine olanak tanır (Loyless, 2023).
- **Sorumluluk Bilincini Güçlendirme:** Örgüt üyelerinin daha yüksek düzeyde sorumluluk almasını teşvik eden dönüşümcü liderler, çalışanların bağlılık duygusunu ve sahiplenme bilincini artırır (Tian vd., 2023).
- **Güven ve İş Birliğini Artırma:** Çalışanlar, dönüşümcü liderlerin desteğini hissettiklerinde liderlerine daha fazla güven duyar ve bu da örgüt içinde iş birliğinin güçlenmesine katkı sağlar (Bagga vd., 2023).
- **Demokratik Liderliği Destekleme:** Dönüşümcü liderler, karar alma süreçlerine ekip üyelerini dahil ederek katılımcı ve iş birliğine dayalı bir çalışma kültürü oluşturur. Bireylerin görüşlerini ifade etmelerini teşvik eden bu yaklaşım, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını sağlar (Rockstuhl vd., 2023).
- **Kurumsal Değişim ve Yeniliği Teşvik Etme:** Organizasyonel süreçlerde boşlukları ve iyileştirilmesi gereken noktaları tespit eden dönüşümcü liderler, ekiplerini yaratıcı çözümler geliştirmeye yönlendirir ve sürdürülebilir dönüşümü destekler (Stazyk & Davis, 2020).
- **Çalışan Katılımını Artırma:** Dönüşümcü liderlerin sağladığı ilham verici liderlik, çalışanların organizasyona olan bağlılığını ve işlerine duydukları ilgiyi artırarak aktif katılımı teşvik eder (Purwanto vd., 2023).
- **Kurumsal Performansı Geliştirme:** Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlerin yönetiminde olan örgütlerin, rekabet avantajı elde ederek daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır (Judge & Piccolo, 2004).
- **Yenilikçi Düşünceyi ve Yaratıcılığı Güçlendirme:** Dönüşümcü liderler, çalışanları yenilikçi düşünmeye teşvik ederek örgüt içinde inovasyon kültürünü geliştirir ve yaratıcı çözümleri destekler (Antonopoulou vd., 2021).
- **Çalışan Memnuniyetini ve Bağlılığını Artırma:** Destekleyici ve teşvik edici bir çalışma ortamı sağlayan dönüşümcü liderler, çalışanların iş memnuniyetini yükseltir ve uzun vadede örgüte bağlı kalmalarını sağlar (Al-Thawabiya vd., 2023).

- **Etkili Değişim Yönetimi:** Örgütsel değişim süreçlerinde dönüştürücü liderler, belirsizlikleri yönetme becerileri sayesinde çalışanlara net bir vizyon sunar ve geçiş süreçlerini başarıyla yönlendirir (Shields, 2020).
- **Geleceğin Liderlerini Yetiştirme:** Dönüştürücü liderler, çalışanlarının profesyonel gelişimlerine yatırım yaparak gelecekteki liderlerin yetişmesine katkıda bulunur ve mentorluk süreçlerini etkin bir şekilde yönetir (Loyless, 2023).
- **Olumlu Örgüt Kültürü Oluşturma:** Den Hartog & Verburg tarafından 1997 yılında yapılan araştırmalara göre, dönüştürücü liderlik anlayışı, örgüt içinde güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturulmasını destekler ve çalışanlar arasındaki dayanışmayı güçlendirir (Purwanto vd., 2023).

Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik; çalışan bağlılığını, örgütsel verimliliği ve yenilikçiliği destekleyerek örgütlerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunan kritik bir liderlik modelidir.

Dönüştürücü liderliğin örgütsel yapılar üzerindeki avantajları ortaya konduktan sonra, bu liderlik anlayışının temel amaçlarının neler olduğunun açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir.

2.3.7. Dönüştürücü Liderliğin Amaçları

Dönüştürücü liderlik, örgütlerin geleceğine yön verme, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda motive etme ve örgütsel başarıyı sürdürülebilir kılma hedefiyle şekillenen stratejik bir liderlik yaklaşımıdır. Afsar & Umrani'ye (2020) göre, dönüştürücü liderlerin temel sorumlulukları arasında, güçlü ve ilham verici bir vizyon inşa ederek çalışanları bu vizyon doğrultusunda kolektif bir uyum ve iş birliği içerisinde yönlendirmek yer almaktadır. Bununla birlikte, vizyonun yalnızca liderin bireysel perspektifinden değil, aynı zamanda takipçilerin katkılarıyla şekillenen ortak bir yapı olması önem arz etmektedir. Zira vizyon; zaman içerisinde diyalog, katılımcılık ve paylaşılan deneyimler yoluyla gelişerek daha açık, somut ve kolektif bir anlam kazanır (Lai vd., 2020).

Bu doğrultuda, dönüştürücü liderliğin amaçları yalnızca vizyon oluşturmakla sınırlı kalmayıp, çalışanların gelişiminden örgütsel hedeflerle uyumlu bir liderlik kültürü oluşturmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu amaçlar, bütüncül bir anlayışla değerlendirilmesi gereken unsurlar olup, belirli başlıklar altında ayrıntılı şekilde ele alınmasında fayda vardır.

- **Vizyonun Takipçilerle Paylaşılması:** Bir vizyonun etkili olabilmesi için takipçiler tarafından anlaşılması ve içselleştirilmesi gerekmektedir. Liderlerin vizyonlarını, çalışanları heyecanlandıracak ve onlara ilham verecek şekilde aktarmaları, onların vizyon doğrultusunda motive olmalarını sağlar (Crede vd., 2019).
- **Vizyonun Uygulamaya Konulması:** Etkili bir lider, yalnızca vizyonu dile getirmekle kalmayıp, aynı zamanda onu kendi eylemlerinde ve kararlarında somutlaştırmalıdır. Takipçilerin güvenini ve desteğini kazanmak için liderin vizyonu günlük uygulamalarına yansıtması gerekir (Lai vd., 2020; Bass & Riggio, 2006)
- **Takipçilerin Vizyona Bağlılığının Güçlendirilmesi:** Lider, takipçileri vizyona bağlı tutmak adına sürekli teşvik edici rol üstlenmeli, onlara düzenli hatırlatmalarda bulunmalı ve vizyonu şekillendirme sürecine aktif olarak dahil etmeleri için fırsatlar sunmalıdır (Wahab & Din, 2024).
- **Vizyon ve Karar Alma Süreçlerinin Örgütsel Hedeflerle Uyumlandırılması:** Dönüşümcü liderler, çalışanların örgütsel vizyon ve hedeflerle uyum içinde hareket etmelerini sağlamak için etkili karar alma mekanizmalarını devreye sokar. Bu liderlik anlayışı, özellikle örgütlerin değişim, kriz ve belirsizlik dönemlerinden geçtiği süreçlerde büyük önem taşır (Firmanseh & Purwandari, 2022).
- **Çalışanları Güçlendirme ve Liderlik Gelişimini Destekleme:** Dönüşümcü liderler, çalışanları yalnızca örgüt içindeki mevcut süreçlere dahil etmekle kalmaz, aynı zamanda onların etkili karar alma yöntemlerini benimsemelerini ve liderlik becerilerini geliştirmelerini teşvik eder (Stazyk & Davis, 2020).

Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik organizasyon içinde yalnızca liderin değil, çalışanların da gelişimine katkı sağlayan çeşitli hedefleri içerir:

- **Çalışan Performansını ve Sürekli Gelişimi Destekleme:** Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, ekip çalışmasını teşvik etmek ve mesleki yalnızlığı azaltmak dönüşümcü liderliğin temel hedeflerindendir. Bu yaklaşım, aynı zamanda performans standartlarının belirlenmesi ve profesyonel bir kurum kültürünün oluşturulmasını da kapsar (Missoura & Elham, 2022).
- **Yenilikçi Çözümler Geliştirmeye Teşvik Etme:** Dönüşümcü liderler, çalışanları geleneksel yöntemlerin dışına çıkarak kurumsal zorluklara yaratıcı ve yenilikçi

çözümler üretmeye motive eder. Çalışanlar, örgütün misyon ve hedeflerine ulaşmak adına ekstra çaba harcamaya teşvik edilir (Jun & Lee, 2023).

- **Çalışanları Hedef Belirleme Sürecine Dahil Etme:** Liderler, çalışanların organizasyonun geleceğini şekillendirme sürecine katılımını sağlayarak onların yaratıcı düşüncelerini ve stratejik kararlar almalarını destekler. Bu süreç, çalışanların özgün çözümler geliştirmesine ve hızlı karar vermekten kaçınarak bilinçli seçimler yapmasına olanak tanır (Meng, 2022).
- **İş Birliğine Dayalı Çalışma Ortamı Yaratma:** Dönüşümcü liderler, çalışanların sorumlulukları paylaşmasını, karar alma süreçlerine katılımını ve yenilikçi düşünceyi benimsemesini teşvik eden bir organizasyon kültürü oluştururlar. Böylece, ekip içinde iş birliği artarken mükemmeliyet ve inovasyona önem veren bir kurum yapısı gelişir (Burmeister vd., 2020).
- **Net İş Tanımları ve Beceri Geliştirme Olanakları Sunma:** Çalışanların görev ve sorumluluklarının net bir şekilde belirlenmesi, onların iş süreçlerinde daha etkin olmalarına katkıda bulunur. Aynı zamanda, liderler çalışanların yetkinliklerini artırmak amacıyla çeşitli eğitim programları ve atölyeler düzenleyerek gelişimlerini destekler (Bastari vd., 2020).
- **Çalışan ve Müşteri Beklentilerine Uyum Sağlama:** Dönüşümcü liderler, yalnızca organizasyon içindeki çalışanların değil, aynı zamanda müşterilerin ve toplumun değişen beklentilerine uyum sağlamak için esnek stratejiler geliştirir. Bu yaklaşım, organizasyonun sürdürülebilir başarısını destekler ve uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Peng vd., 2020).

Genel olarak dönüşümcü liderlik, örgütlerin değişime uyum sağlamasına, çalışanların potansiyellerini maksimize etmesine ve uzun vadeli hedeflere ulaşmasına katkıda bulunan stratejik bir liderlik modelidir.

Dönüşümcü liderliğin amaçları kapsamlı bir biçimde ele alındıktan sonra, bu liderlik anlayışını oluşturan temel boyutların açıklanması, kavramın daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

2.3.8. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik, bireyleri sadece bir grubun parçası olarak görmek yerine, her birini benzersiz bir birey olarak kabul eden, onların farklılıklarını ve mahremiyetlerini gözetken bir liderlik anlayışıdır (Tucker & Russell, 2004). Bu lider, bir mentor gibi hareket ederek

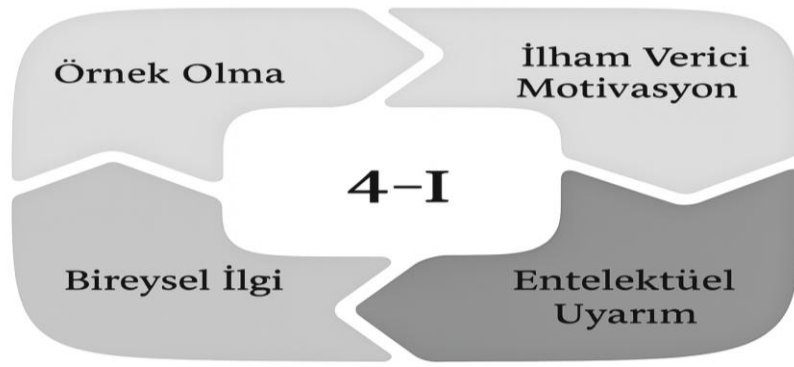
takipçilerinin endişelerine duyarlı olur, onlara destek sağlar, açık ve şeffaf bir iletişim kurar ve karşılaşılan zorlukları yapıcı bir şekilde ele alır. Aynı zamanda, güvene dayalı ilişkiler geliştirerek başarıları açıkça takdir eder ve böylece takipçilerini kendilerini geliştirmeye ve içsel motivasyonlarını artırmaya teşvik eder (Kucharska & Rebelo, 2022).

Dönüşümcü liderliğin temel bileşenlerinden biri entelektüel uyarıdır. Bu liderlik anlayışı, bireylerin düşünme süreçlerini geliştirmelerine ve yaratıcı düşünceyi benimsemelerine öncülük eder. Varsayımları sorgulamak, risk almayı teşvik etmek ve yeni fikirlere açık olmak, dönüşümcü liderlerin takipçilerini bağımsız ve yenilikçi düşünmeye yönlendirmesini sağlar. Öğrenme, dönüşümcü liderlikte temel bir değer olarak görülmekte olup, beklenmedik durumlar büyüme fırsatları olarak değerlendirilir. Bu yaklaşım sayesinde takipçiler eleştirel sorular sormaya, yeni çözüm yolları keşfetmeye ve görevleri daha yenilikçi bir bakış açısıyla ele almaya yönlendirilir (Khan vd., 2022).

Dönüşümcü liderlik, ahlaki değerleri ve insan onurunu ön plana çıkararak takipçilerine etik bir bilinç kazandırmayı amaçlar. Bu liderlik anlayışı, doğruluk, özgürlük, adalet, eşitlik ve insana saygı gibi temel ilkeleri ön planda tutarak takipçilerin motivasyonunu yükseltir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanan bu yaklaşım, bireyleri sadece temel ihtiyaçlarını karşılamaya değil, aynı zamanda kendilerini gerçekleştirme aşamasına ulaşmaya teşvik eder (Saira vd., 2021). Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, takipçilerini günlük kaygılarının ötesine geçmeye ve daha büyük idealler doğrultusunda hareket etmeye yönlendirir.

Al-Mansoori & Koç'a (2019) göre dönüşümcü liderlik, kolektif bir amaç doğrultusunda ilerlemeyi, çalışanların içsel motivasyonunu harekete geçirmeyi ve organizasyonel yeniliği destekleyen sistemler oluşturarak kurumları daha etkili biçimde dönüştürmeyi hedefler. Bu liderlik anlayışı, örgüt içinde paylaşılan vizyonun geliştirilmesine ve çalışanların yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasına olanak tanır. Bu farkındalık, liderlerin hem kendilerini hem de takipçilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur ve onları vizyoner bir liderlik sergilemeye yönlendirir.

Genel olarak dönüşümcü liderlik, örgütlerde istisnai düzeyde başarılar elde etmek, çalışanların örgütsel hedeflere yüksek düzeyde bağlılık göstermelerini sağlamak ve bireylerin sahip oldukları potansiyeli tam anlamıyla ortaya çıkarabilmek amacıyla dört temel boyut üzerine inşa edilen etkili bir liderlik yaklaşımıdır (Bass, 1985).



Şekil 2.1. Dönüşümcü Liderliğin 4-I Modeli ve Boyutları (Bass, 1985)

1. **Örnek Olma (Karizmatik Etki):** Liderin davranışları ve etik tutumu, takipçileri için ilham verici bir model oluşturur.
2. **İlham Verici Motivasyon:** Lider, net bir vizyon sunarak çalışanları ortak hedeflere ulaşmaları için motive eder.
3. **Bireysel İlgi:** Lider, her bireyin ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alarak kişiselleştirilmiş bir destek sunar.
4. **Entelektüel Uyarım:** Lider, yaratıcı düşünmeyi ve inovatif yaklaşımları teşvik ederek takipçilerini sürekli öğrenmeye yönlendirir.

Bu boyutlar, dönüşümcü liderliğin güçlü ve etkili bir liderlik modeli olarak benimsenmesini sağlayarak örgütlerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunur.

Dönüşümcü liderliğin temel boyutları, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi ve örgütsel başarıya katkı sağlayan mekanizmaları ortaya koymaktadır. Bu nedenle, söz konusu boyutların her birini daha ayrıntılı olarak ele almakta fayda vardır.

2.3.8.1. Örnek Olma (Karizmatik Etki)

Dönüşümcü liderliğin temel bileşenlerinden biri olan örnek olma (karizmatik etki), liderin takipçileri tarafından hayranlık duyulan, saygı gösterilen ve takdir edilen bir figür haline gelmesini ifade eder. Bu boyut, liderin risk alma cesaretine sahip olmasını, etik değerlere bağlılığını sürdürmesini ve takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi kişisel çıkarlarının önüne koymasını gerektirir (Hosni vd., 2021).

İdealize edilmiş etki (karizmatik etki) kavramı, James MacGregor Burns tarafından ortaya atılan ve Bernard M. Bass tarafından genişletilen dönüşümcü liderlik teorisinin önemli bileşenlerinden biridir. Bu kavram, liderin olumlu bir rol model olarak hareket etme ve

takipçileri üzerinde derin bir etki bırakma yeteneğini ifade eder. Etkili liderler, kendi değerleri ve ilkeleriyle tutarlı bir şekilde hareket eder ve bu sayede takipçileri için güçlü bir rehberlik sağlar (Koveshnikov & Ehrnrooth, 2018). Bu liderlik yaklaşımı, takipçilerin güvenini kazanarak ekipler üzerinde olumlu bir etki yaratır ve onların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunur (Coleman & Donohar, 2022).

Örnek bir liderin etkisi, yalnızca bir örgütün iç işleyişinde değil, aynı zamanda müzakere süreçlerinde de kendini gösterir. Lider, taraflar arasında sağlıklı ilişkiler kurarak sürdürülebilir çözümler üretebilir. Ortak bir vizyon geliştirme ve diyalogları belirlenen hedef doğrultusunda yönlendirme yeteneği sayesinde, tüm paydaşları memnun eden ve uzun vadeli iş birliğini teşvik eden sonuçlar elde edebilir. Bu bağlamda etkili bir lider, kültürel farklılıkları anlamalı, çeşitli bakış açılarını dikkate almalı ve karmaşık konuları dikkatle ele almalıdır (Sadeghi & Pihie, 2012). Ayrıca, ideal bir lider, analitik düşünme becerilerini kullanarak verilere dayalı kararlar almalı ve farklılıkları yapıcı bir şekilde uzlaştırarak örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamalıdır (Dan, 2023).

Örnek liderlik, takipçilerin sadece liderin sözlerinden değil, aynı zamanda davranışlarından da ilham almasını sağlar. Etkili liderler, takipçilerini motive etmek, onlara rehberlik etmek ve bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak için çaba harcarlar (Ausat vd., 2022). Takipçilerin liderlerine duyduğu saygı ve hayranlık, dönüşümcü liderliğin en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilir (Coleman & Donohar, 2022).

Sonuç olarak, karizmatik etki (idealize edilmiş etki), dönüşümcü liderliğin temel taşıdır ve çalışanların lidere duyduğu güven, saygı ve bağlılık yoluyla örgütün iç işleyişine olduğu kadar dış ilişkilerine de olumlu katkı sağlar. Etkili bir dönüşümcü lider, sözleri kadar davranışlarıyla da ilham kaynağı olur ve takipçileri için bir rehber haline gelir.

Bu çerçevede, dönüşümcü liderliğin bir diğer önemli boyutu olan İlham Verici Motivasyon, liderin vizyon oluşturarak çalışanlarda ortak amaç duygusu yaratma ve onları bu doğrultuda harekete geçirme yetkinliği üzerinden değerlendirilmektedir.

2.3.8.2. İlham Verici Motivasyon

Bu bölümde, ilham verici motivasyon kavramı, temel nitelikleri ve işgörenler ile örgütler üzerindeki etkileri çerçevesinde ele alınmaktadır. İlham verici motivasyon kavramı, psikoloji, liderlik ve örgütsel davranış alanlarında önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır. İlham, bireylerin güçlü bir amaç duygusuyla yönlendirilmesini ve vizyon sahibi

olmalarını içerir. İlham verici motivasyona sahip bireyler, söylemleri, eylemleri ve tutumlarıyla çevrelerindekiileri motive etme ve etkileme kapasitesine sahiptir (Al Amiri vd., 2020). Liderlik bağlamında ele alındığında, ilham verici motivasyon, liderlerin hem kendi hedeflerine ulaşmalarında hem de ekiplerini başarıya yönlendirmelerinde belirleyici bir faktör olarak kabul edilir. Çalışanların motivasyonunu artırmada ve liderlik etkinliğini güçlendirmede önemli bir rol oynar. Bu motivasyon türüne ulaşmak için liderler çeşitli stratejiler ve uygulamalar benimseyebilir (Nurjanah vd., 2020).

Liderlerin ilham verici motivasyon sağlamak amacıyla uygulayabilecekleri başlıca yöntemler şunlardır:

- **Örgütün vizyonunu net bir şekilde ifade etmek:** Çalışanların anlamlı bir amaç duygusuyla hareket edebilmeleri için örgütün vizyonu ve uzun vadeli hedefleri açık bir şekilde iletilmelidir (Andersen vd., 2018).
- **Katılımı teşvik etmek:** Liderler, çalışanların görüş ve önerilerine değer vererek, onları karar alma süreçlerine dahil ederek katılım kültürünü oluşturabilirler (Korku & Kaya, 2023).
- **Bireysel takdiri ön planda tutmak:** Çalışanların başarıları ve işlerine olan bağlılıkları, takdir edilerek ödüllendirilmelidir (Seitz & Owens, 2021).
- **Çalışan gelişimine yatırım yapmak:** Öğrenme ve mesleki gelişim fırsatları sunarak çalışanların beceri kazanım süreçlerine destek olunmalıdır (Farahnak vd., 2020).
- **Olumlu bir çalışma ortamı yaratmak:** İş birliği, yenilikçilik ve çalışan memnuniyetini teşvik eden bir kurum kültürü oluşturulmalıdır (Purwanto, 2020).
- **Özerkliği teşvik etmek:** Çalışanların bağımsız kararlar alabilmesi ve kendi yetkinliklerini geliştirebilmesi için uygun bir ortam sağlanmalıdır (Torres, 2022).
- **Finansal teşviklerden yararlanmak:** Maddi ödüller ve finansal avantajlar, çalışan motivasyonunu artırmada etkili bir yöntem olabilir (Bastari vd., 2020).

Dönüşümcü liderliğe olan ilginin artmasıyla birlikte motivasyon konusu daha fazla önem kazanmış, ancak motivasyon sürecinin özellikle üst yönetim kademelerinde belirgin şekilde sınırlandığı görülmüştür (Jiang vd., 2018). Orta kademe liderler, çalışanların gelişimini teşvik etmek, onların motivasyonunu sağlamak ve örnek bir liderlik sergilemek gibi kritik roller üstlenirler. Bu tür destekleyici yaklaşımlar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine, özgüvenlerini artırmalarına ve iş ortamındaki zorlukları aşmalarına yardımcı olur (Teoh vd., 2022).

Dönüşümcü liderliğin en belirgin ve yaygın biçimde gözlemlenen boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon, çalışanların güçlendirilmesine yönelik stratejik bir araç olarak öne çıkar. Bu bağlamda, çalışanlara sağlanan bilgilendirme ve teşvik, motivasyonel süreçlerin merkezinde yer alır. Özellikle örgütün vizyonu ve performans beklentilerine ilişkin net ve anlaşılır bilgilendirme, çalışanların hedeflerine odaklanmasını kolaylaştırmakta ve motivasyon düzeylerini artırmaktadır. Buna karşın, açık hedeflerin ve performans standartlarının eksikliği, çalışanlarda yön duygusunun zayıflamasına ve bireysel gelişim konusunda yetersizlik hissine neden olabilmektedir (Yuan vd., 2022; Korku & Kaya, 2023).

Modern örgütlerin sürdürülebilir başarısı, büyük ölçüde çalışanların potansiyelini ne ölçüde verimli kullanabildiklerine bağlıdır. Ancak, motivasyon teorileri üzerine yapılan kapsamlı çalışmalara rağmen, günümüz yöneticileri için çalışan bağlılığı ve memnuniyetini sağlamak hâlâ temel bir yönetim sorunu olmaya devam etmektedir (Purwanto, 2020; Jamali vd., 2022). Bu sorun, yalnızca bireysel yönetim becerileriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel yapıların, kültürel kodların ve iş ortamının çalışan motivasyonuna olan etkileriyle de doğrudan bağlantılıdır (Yuan vd., 2022).

Motivasyonel faktörlerin kültürel ve coğrafi bağlama göre değişkenlik göstermesi, ilham verici liderlik uygulamalarında da çeşitliliğe neden olmaktadır (Webb vd., 2022). Bu durum, liderlerin motive edici yaklaşımlarını çalışanların içinde bulundukları toplumsal ve kurumsal bağlamlara göre şekillendirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çeşitliliği açıklamak adına, geleneksel motivasyon yaklaşımlarının ötesine geçen çağdaş liderlik modelleri değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Subhash Sharma'nın geliştirdiği “ters ihtiyaçlar hiyerarşisi” modeli dikkat çekicidir. Sharma, bireylerin motivasyonunu yalnızca temel fizyolojik ihtiyaçlarla değil, aynı zamanda anlam üretimi ve sosyal fayda ekseninde öz-gerçekleşme süreçleriyle açıklamaktadır (Mukhtar vd., 2022). Sharma'nın önerdiği yönetim modeli, rekabet yerine vicdan ve bilinç temelli liderliği öncelemekte ve bu yönüyle ilham verici motivasyonun etik ve ruhsal boyutuna dikkat çekmektedir (Kuvshnikov & Ehrnroth, 2018).

Benzer şekilde, çağdaş yönetim anlayışlarında öne çıkan bir diğer yaklaşım olan manevi yönetim, bireyin iş yaşamı, toplumsal roller ve manevi değerler arasında denge kurmasını esas alır. Bu çerçevede geliştirilen Manevi Zekâ (SQ) kavramı, bireylerin yalnızca üretkenliğini değil, aynı zamanda yaşam tatminini artırmayı hedeflemektedir (Kehr vd., 2023).

Bütün bu yaklaşımlar ışığında, çalışanların yalnızca maddi kazanımlarla değil, işlerine anlam yükleyerek, değer gördüklerini hissederek ve bireysel farklılıklarına saygı duyulduğunu bilerek motive oldukları anlaşılmaktadır. Özellikle örgütsel vizyonun net biçimde ifade edilmesi ve performans hedeflerinin açıkça tanımlanması, çalışanların yön bulmasına ve hedef odaklı hareket etmesine katkı sunar (Yuan vd., 2022; Korku & Kaya, 2023).

Dönüşümcü liderliğin vizyoner ve motive edici yönlerinin ötesinde, liderin çalışanlara bireysel düzeyde gösterdiği ilgi ve destek de bu liderlik yaklaşımının bütünleyici bir boyutunu oluşturmaktadır.

2.3.8.3. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi kavramı, liderlik, örgütsel davranış ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde önemli bir yer tutmaktadır. Bu kavram, liderlerin her bir çalışanın benzersiz gereksinimlerini, yeteneklerini ve motivasyon kaynaklarını tanıyarak onlara yönelik özelleştirilmiş yaklaşımlar geliştirmesini ifade eder. Dönüşümcü liderlik teorisi bağlamında bireysel ilgi, liderin takipçileriyle kişisel düzeyde empati kurmasını, onlara rehberlik etmesini ve bireysel gelişim süreçlerini aktif şekilde desteklemesini içeren kişiselleştirilmiş bir etkileşim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1998; Schwepker & Dimitriou, 2021).

Araştırmalar, liderin çalışanları motive etme yetkinliği ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmasındaki başarısı arasında bireysel ilginin etkisini ortaya koymaya yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır. Bu kapsamda, bireysel ilgiye ilişkin farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri, liderin çalışanlarıyla samimi ve güvene dayalı bir ilişki kurarak onların kendilerini değerli hissetmelerini sağladığı, arkadaşça bir ortam oluşturduğu ve gösterilen çabayı takdir ettiği aşinalık stratejisidir (Mukhtar vd., 2022). Dönüşümcü liderlik literatüründe önemli bir yer tutan Bass & Riggio (2006) modelinde, bireysel ilgiyi entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etki ile birlikte dönüşümcü liderliğin temel boyutlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Bu kuramsal çerçevede, liderin çalışanların bireysel gelişimini desteklemesi, özgüvenlerini artırması ve onları yetkin bireyler hâline getirmesi beklenmektedir (Hapsari vd., 2021).

Bireysel ilgi, dönüşümcü liderliğin özünde yer alan ve liderin çalışanlarına yönelik kişiselleştirilmiş yaklaşımlar geliştirmesini gerektiren önemli bir boyuttur. Bazı araştırmacılar, liderin çalışanları etkileme ve yönlendirme kapasitesine bağlı olarak bireysel ilginin etkilerini çeşitli kategoriler altında incelemiştir (Kuvshnikov & Ehrnroth, 2018). Bu kapsamda, liderin çalışanlarla güçlü sosyal bağlar kurarak onların kendilerini değerli

hissetmelerini sağlaması, arkadaşlık ilişkilerini güçlendirmesi ve bireysel katkılarını takdir etmesi, bireysel ilginin sosyal ve duygusal yönüne işaret etmektedir.

Dönüşümcü liderlerin, çalışanların özgün ihtiyaçlarını gözetmeleri ve kişiye özel destek sunmaları, bu liderlik tarzının ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Literatürde yer alan çeşitli ampirik çalışmalar, bireysel ilginin örgütsel çıktı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Örneğin, Liden, Wayne ve Stilwell tarafından yapılan araştırmalarda, bireysel ilginin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, bireysel ilginin çalışan performansı, yaratıcılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi alanlarda da pozitif etkiler yarattığı belirtilmektedir (Duarte vd., 2021).

Bu bağlamda, bireysel ilgi yalnızca çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda liderin empati, anlayış ve destek yoluyla ekip içinde güven ortamı oluşturmaya olanak tanır. Çalışanlarının bireysel gereksinimlerine duyarlılık gösteren liderler, onların gelişimini teşvik ederken aynı zamanda örgütsel ilişkileri ve iş ortamındaki etkileşim kalitesini de güçlendirmiş olur (Saira vd., 2021).

Bireysel ilginin liderlik davranışlarına yansımada, liderin sahip olduğu kişisel özellikler ve çevresel faktörler belirleyici bir rol oynamaktadır. Literatürde, liderin öz farkındalık düzeyi, duygusal zekâ kapasitesi ve kişilerarası etkileşim becerileri gibi bireysel yeterliliklerin, çalışanların ihtiyaçlarını tanıma ve bu ihtiyaçlara uygun yanıtlar geliştirme yeteneğini önemli ölçüde artırdığı belirtilmektedir (Day vd., 2021). Buna ek olarak, örgüt kültürü, lider-üye etkileşiminin niteliği ve çalışanların bireysel özellikleri gibi yapısal ve bağlamsal etmenler de bireysel ilgi uygulamalarının biçimlenmesinde etkili olmaktadır (Koveshnikov & Ehrnrooth, 2018).

Liderlik süreçlerini etkileyen dört temel değişkenin – yönetilen, lider, durum ve iletişim – birbirleriyle dinamik ilişkiler içerisinde olduğu ve bu etkileşimlerin zamanla farklı bağlamlarda değişiklik gösterebildiği vurgulanmaktadır (Vongswasdi vd., 2024). Bu çerçevede, bireysellik temelli liderlik anlayışı üç farklı boyutta ele alınabilir. İlki, militan liderlik olarak tanımlanan ve baskıcı, cezalandırıcı yöntemlerin hâkim olduğu bir liderlik tarzıdır. İkinci olarak, hayırsever liderlik, çalışanların karar alma süreçlerine sınırlı katılımına izin veren, ödüllendirici ve teşvik edici bir yaklaşımı temsil eder. Üçüncü yaklaşım olan destekleyici liderlikte ise lider, çalışanların fikirlerini dikkate alır ve katılımı teşvik eder; ancak karar yetkisi çoğunlukla liderde kalır (Jung & Ford, 2021; Badura vd., 2022). Bu

bağlamda, destekleyici liderler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözeten, gelişimlerini destekleyen ve mentörlük işlevi üstlenen yöneticiler olarak tanımlanabilir. Bu tür liderler, çalışanların karşılaştığı engelleri aşmalarına yardımcı olmak amacıyla yetki devri yapabilir, böylece onların sorumluluk alma kapasitelerini güçlendirebilir (Vongswasdi vd., 2024).

Bireysel ilgi anlayışının örgüt içinde benimsenmesi, çalışanlar arası ilişkilerin güçlenmesine, iş tatmini ve performans düzeyinin artmasına ve sonuç olarak kurumsal verimliliğin yükselmesine katkı sunabilir. Bu kavram yalnızca liderlik bağlamıyla sınırlı kalmayıp, başta eğitim ve sağlık olmak üzere çeşitli sektörlerde de önemli yansımalar bulmaktadır. Eğitim alanında, öğretmenlerin öğrencilere bireysel ilgi göstermesi, öğrencilerin motivasyonunu, derse katılımını ve akademik başarılarını artırabilmektedir (Pianta vd., 2012; Khan vd., 2020). Benzer şekilde, sağlık sektöründe bireysel ilgiye dayalı bir yaklaşımla hareket eden profesyonellerin, hasta memnuniyetini, tedaviye uyumu ve genel sağlık çıktılarındaki başarı oranını olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Kehr vd., 2023).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer boyutu olan entelektüel uyarım, çalışanların düşünsel gelişimini teşvik etmeye odaklanır.

2.3.8.4. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım, bireylerin zihinsel kapasitesini geliştirmeye, eleştirel düşünme becerilerini güçlendirmeye ve yaratıcı düşüncüyü teşvik etmeye yönelik bilişsel bir süreçtir. Bu kavram, bireylerin farklı fikirlerle etkileşime geçmesini, alışılmış düşünme kalıplarını sorgulamasını ve alternatif çözüm yolları üretmesini destekler. Hem kişisel hem de profesyonel gelişim açısından önemli katkılar sağlayan entelektüel uyarım; eğitim, iş hayatı ve kişisel gelişim gibi çeşitli alanlarda etkili bir rol oynamaktadır. Bu olgu, bireyin hem içsel motivasyonu hem de dışsal ödül yapıları aracılığıyla şekillenebilir (Becker vd., 2022; Bakker vd., 2023).

Bass'a (1985) göre, dönüşümcü liderliğin bir diğer kritik boyutu entelektüel uyarımdır. Liderler, takipçilerini geleneksel kalıpların dışına çıkmaya teşvik ettiklerinde ve yaratıcı düşünmeyi desteklediklerinde, inovasyon ve problem çözme süreçleri daha etkili hale gelir. Entelektüel olarak uyarıcı bir liderlik yaklaşımı, çalışanların yeni yöntemler denemekten çekinmemesini sağlar ve yönetimin farklı bakış açılarına açık olması, örgüt içinde yeniliğin teşvik edilmesine yardımcı olur.

Araştırmalar, entelektüel uyarım ile yaratıcılık arasında güçlü ve sürekli bir olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Bireysel ve ekip düzeyinde yapılan çalışmalar, liderin entelektüel uyarım sağlamasının, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitelerini artırdığını ve örgütsel inovasyonu desteklediğini ortaya koymuştur. Özellikle, psikolojik sermaye ile entelektüel uyarım arasında doğrudan bir bağlantı olduğu belirlenmiş olup, bu etkileşim sonucunda çalışanların iş tatmini ve üretkenliğinin arttığı gözlemlenmiştir (Mukhtar vd., 2022).

Liderlik bağlamında entelektüel uyarım, liderin çalışanlarını geleneksel düşünme biçimlerinden uzaklaştırarak, onları yenilikçi çözümler üretmeye ve mevcut problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmaya teşvik etmesini kapsar. Bu yaklaşım, çalışanların analitik düşünme becerilerini geliştirerek örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler üretmelerini mümkün kılar (Kahyuno vd., 2020). Aynı zamanda liderin, çalışanları ortak vizyona yönlendirme ve onları bu vizyon doğrultusunda motive etme becerisiyle de yakından ilişkilidir. Bu tür liderlik uygulamaları, ekip ruhunu güçlendirmekte ve çalışanların kurumsal hedeflere daha fazla katkı sağlamalarını desteklemektedir (Yuan vd., 2022).

Entelektüel uyarım yetkinliğine sahip liderler, çalışanların teknik ve sosyal sorunları çok boyutlu değerlendirmelerine olanak tanıyan bir düşünsel ortam yaratırlar. Bu ortamda liderler, sorgulayıcı düşüncüyü cesaretlendirir, karar alma süreçlerine katılımı artırır ve farklı fikirlerin ifadesine alan açar (Al Amiri vd., 2020). Böylece takipçiler, zihinsel sınırlarını zorlayarak yeni bakış açıları geliştirir ve bu süreçte bireysel kapasite açısından ilerleme kaydeder (Meng vd., 2022).

Çalışanların problem çözme süreçlerine katılım isteği ve motivasyon düzeyleri, entelektüel uyarım ile doğrudan ilişkilidir (Bakker vd., 2023). Bu liderlik boyutu, ekiplerin kolektif zekâsını ve yaratıcılığını harekete geçirerek, çalışanların farklı perspektifleri harmanlayabilmesine olanak sağlar. Böylece, çalışanlara eleştirel düşünme ve yenilik üretme becerilerini kullanma konusunda cesaret veren bir iklim oluşur (Afsar vd., 2019).

Dönüşümcü liderlik kuramı çerçevesinde entelektüel uyarım, çalışanların daha karmaşık görevlerle baş edebilme yeteneklerini artırmayı hedefleyen bir unsur olarak değerlendirilir. Bu bağlamda liderler, çalışanlarına yeni fikirler sunarak düşünsel esneklik kazandırır, problem çözme becerilerini geliştirmek üzere çeşitli öğrenme fırsatları sağlar (Khan vd., 2021). Entelektüel uyarım aynı zamanda, bireylerin davranışsal esneklik kazanmasını ve iş yerinde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini de teşvik eder (Meng vd., 2022).

Bu süreç, bireylerin analitik düşünme ve değerlendirme becerilerini geliştirerek daha bilinçli ve etkili kararlar almalarına zemin hazırlar. Dolayısıyla, entelektüel uyarım sadece bireysel gelişimi desteklemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel performansa da doğrudan katkı sağlar (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Vongswasdi vd., 2024).

Sonuç olarak, entelektüel uyarım, dönüşümcü liderlerin çalışanların düşünsel potansiyelini ortaya çıkarmak ve yenilikçi yetkinliklerini geliştirmek amacıyla benimsediği kritik bir liderlik boyutudur. Eleştirel düşünmeyi, yaratıcılığı ve problem çözme becerilerini teşvik eden bu yaklaşım; çalışanların hem mesleki yaşamlarında hem de bireysel gelişim süreçlerinde çok yönlü bakış açıları kazanmalarına olanak tanır.

Dönüşümcü liderliğin temel boyutları detaylı bir biçimde incelendikten sonra, bu liderlik yaklaşımının kuramsal temellerini ve literatürdeki gelişim sürecini ortaya koyan teorilere odaklanmak gerekmektedir.

2.3.9. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

Bu bölümde, dönüşümcü liderlik yaklaşımının kuramsal temellerini oluşturan ve liderlik literatürüne önemli katkılar sunan başlıca araştırmacıların görüşleri ele alınacaktır. Özellikle James MacGregor Burns, Bernard M. Bass, Tichy ve Devanna ile Bennis ve Nanus'un dönüşümcü liderliğe ilişkin yaklaşımları kapsamlı biçimde incelenecek; bu kuramların ortaya çıkışı, temel varsayımları ve birbirleriyle ilişkileri açıklanacaktır.

2.3.9.1. Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

James McGregor Burns, 1978 yılında dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modellerini ortaya koymuştur. Burns'a göre, dönüşümcü liderler, örgütlerin hedeflerine hizmet etmelidir. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, bir spektrumun iki ucu olarak değerlendirilmekte olup, bir liderin bu iki yaklaşımdan birini benimsemesi gerekmektedir. Burns'a göre liderlik, gelişim sürecinde bireysel bir arzu ve motivasyonla şekillenir (Aslan, 2019).

Etkileşimci liderlik geleneksel bir yapıya sahiptir ve çoğunlukla mevcut sistemleri ve kuralları sürdürmeye odaklanır (Vapur vd., 2023). Buna karşın, dönüşümcü liderlik, hem bireyler hem de örgütler için olumlu değişimler yaratmayı hedefler. Bu yaklaşım, örgütlerin çağa uyum sağlamaları ve yenilikçi bir yapıya kavuşmaları için kritik bir rol oynar (Burns, 1978).

2.3.9.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bennis & Nanus 1985 yılında 90 üst düzey yönetici ile yaptıkları görüşmelere dayanarak dönüşümcü liderlik teorisini geliştirmişlerdir. Bu araştırmacılar, Burns ve Bass'ın çalışmalarını inceleyerek dönüşümcü liderleri, hem takipçilerinin gelişimine katkı sağlayan hem de kendi gelişimlerini sürekli kılan liderler olarak tanımlamışlardır.

Bennis ve Nanus'a göre dönüşümcü liderliği oluşturan üç temel unsur vardır:

- Bağlılık
- Güçlü karar alma mekanizmaları
- Güven duygusu

Ayrıca, dönüşümcü liderlerin dört temel stratejisi bulunmaktadır:

- Geleceğe dair net bir vizyon oluşturmak
- Takipçilerini motive ederek yeni oluşum sürecine dahil etmek
- Takipçilerinin kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak
- Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini fark etmelerini sağlayarak, güçlü yönlerinin ön plana çıkmasına yardımcı olmak (Aslan, 2019).

2.3.9.3. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik kavramına önemli katkılar sağlayan Tichy & Devanna (1986), “The Transformational Leader” adlı çalışmalarında liderliği yenilikçilik ve değişim kavramlarıyla ilişkilendirmiştir. Bu yaklaşıma göre dönüşümcü liderler, örgütlerdeki değişimleri yönetirken hem makro düzeyde yenilikleri izler hem de mikro düzeyde çalışanlara değer verir.

Tichy ve Devanna, dönüşümcü liderlerin aşağıdaki temel adımları izlemesi gerektiğini belirtmiştir:

- Mevcut fikirleri sorgulayarak yeni bakış açıları geliştirmek,
- Etkili bir iletişim mekanizması kurarak bilgi akışını güçlendirmek,
- Alternatif düşünceler sunan diğer organizasyonlarla iş birliği yapmak,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerle kendilerini kıyaslayarak gelişim sağlamak.

2.3.9.4. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bernard Bass, dönüşümcü liderlik modelinin özellikle değişim ve belirsizlik koşullarının yoğun olduğu organizasyonlarda daha etkili ve verimli olduğunu savunmuştur. Araştırmalar, Bass'ın dönüşümcü liderlik anlayışının örgütsel başarı üzerindeki etkilerini ortaya koymuş ve bu liderlik yaklaşımı son yıllarda en fazla incelenen yönetim modellerinden biri haline gelmiştir. Bass'a göre dönüşümcü liderler, örgütlerini sürekli değişen çevresel koşullara hazırlayan, rekabet avantajı sağlayan ve uzun vadeli büyüme stratejileri geliştiren liderlerdir. 1980 sonrası iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, örgütlerin sürdürülebilir büyüme sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin günümüz işletmeleri için en etkili yönetim biçimi olduğu birçok çalışma tarafından desteklenmektedir (Hoch vd., 2018; Meng vd., 2022).

Bass'ın dönüşümcü liderlik modeli, lider ve takipçileri arasındaki güven ilişkisini temel almaktadır. Bu modele göre etkili bir lider, takipçilerinin yalnızca mevcut beklentilerini karşılamakla kalmayıp, onların yetkinliklerini geliştirerek daha yüksek hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerine ilham vererek onların kendilerine olan güvenini artırır ve bu sayede iş performanslarında gözle görülür bir artış sağlanır (Bass, 1985).

Bass (1990), dönüşümcü liderlerin başarısının, takipçilerinin örgütsel amaçlara ne derece katkıda bulunduğu ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda liderler, çalışanlarının yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardımcı olmalı ve bireysel çıkarlar yerine örgütsel hedefler doğrultusunda hareket etmelerini teşvik etmelidir.

Dönüşümcü liderlik teorilerine ilişkin kuramsal çerçeve açıklandıktan sonra, bu liderlik yaklaşımının farklı sektörlerde, özellikle de hizmet yoğunluğu ve insan faktörünün belirleyici olduğu turizm sektöründe nasıl bir rol oynadığına odaklanmak gerekmektedir.

2.3.10. Turizm Sektöründe Dönüşümcü Liderliğin Önemi

Günümüz iş dünyasında örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için dönüşüm ve değişim süreçlerine hızla adapte olması gerekmektedir. Bu adaptasyon sürecinde benimsenen liderlik anlayışı, işletmelerin başarısını doğrudan etkilemektedir (Mansurova & Güney, 2018; Djourova vd., 2019). Özellikle turizm sektöründe liderlik, işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve gelişim süreçlerinde kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Shuja & Abbasi, 2016; Ayhün & Celep,

2019). Çelik (2019) tarafından gerçekleştirilen bibliyometrik analiz çalışmasında, turizm alanında yapılan tezler içerisinde dönüşümcü liderliğin en fazla araştırılan liderlik stili olduğu belirlenmiştir. Bu durum, turizm sektörünün sürekli gelişen yapısı ve bu gelişimi etkin bir şekilde yönetmenin beraberinde getirdiği zorluklarla ilişkilendirilmektedir.

Akademik çalışmalarda, dönüşümcü liderlerin kriz dönemlerinde örgütsel istikrarı sağlama ve değişime hızlı uyum gösterme becerileri nedeniyle turizm sektöründe önemli bir liderlik modeli olduğu vurgulanmaktadır (Güzel & Akgündüz, 2011; Odeh vd., 2021). Turizm işletmeleri, ekonomik dalgalanmalar, doğal afetler, terör olayları ve küresel salgınlar gibi çeşitli krizlerden etkilenmeye oldukça yatkındır. Bu noktada, işletme yöneticilerinin benimsediği liderlik tarzı, hem çalışanların hem de örgütün krizlere karşı dayanıklılığını artırma noktasında belirleyici bir unsurdur. Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik anlayışının etkin bir şekilde uygulanması durumunda çalışanların ve örgütlerin dayanıklılık kapasitesini artırdığına işaret etmektedir (Dimas vd., 2018; Çöp & Doğanay, 2020).

Turizm işletmelerinin krizleri en az zararla atlatması ve bu süreçleri fırsata çevirebilmesi, yöneticilerin benimsediği liderlik anlayışına bağlıdır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik yaklaşımının işletme yöneticileri tarafından benimsenmesinin, özellikle kriz dönemlerinde hem çalışanların hem de örgütün güçlenmesine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2.3.11. Otel İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Diğer Liderlik Yaklaşımları: Tematik ve Kronolojik Bir Literatür Değerlendirmesi

Liderlik olgusu, örgütlerin başarısını etkileyen temel bir unsur olarak değerlendirilmekte ve bu yönüyle, otelcilik sektörü gibi hizmet odaklı işletmelerde giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Karar alıcıların çalışanları etkileme biçimleri, onların performansına yön verme kapasiteleri ve örgütsel çıktı üzerindeki etkileri, liderlik kavramını otel işletmeleri bağlamında dikkat çeken bir araştırma alanına dönüştürmüştür. Bu çerçevede gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar, otel işletmelerinde liderliğin uygulanış biçimlerini, tercih edilen liderlik stillerini ve bu stillerin örgütsel performans üzerindeki etkilerini sistematik bir biçimde ele almıştır. Bu bölümde, söz konusu literatürde yer alan araştırmalar üzerinden yapılan değerlendirmelerle, liderlik kavramının otelcilik sektörü özelindeki yansımaları ayrıntılı biçimde analiz edilmiştir.

Yürütülen literatür incelemelerinde, otel sektörüne yönelik liderlik çalışmalarının büyük ölçüde yöneticilerin sahip olduğu liderlik eğilimleri, benimsedikleri liderlik tarzları ve

Çalışanlar üzerindeki etkilerine odaklandığı gör÷lmektedir. Bu alandaki öncü çalışmalardan biri Worsfold (1989) tarafından gerçekleştirilmiş olup, çalışmada otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları ile yürüttükleri yönetsel işlevler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Worsfold, elde ettiği bulguları White'ın 1973 yılındaki liderlik tipolojisiyle karşılaştırarak, otel yöneticilerinin önemli bir kısmının otokratik bir liderlik anlayışı sergilediğini tespit etmiştir.

Gill vd. (2006) gerçekleştirdiği araştırma sonuçları da benzer bir eğilimi ortaya koymakta; yöneticilerin tercih ettiği liderlik türünün, çalışanların iş yaşamında algıladıkları stres düzeyi ile tükenmişlik durumlarını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, liderlik anlayışının yalnızca yönetsel verimlilik açısından değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlığı açısından da kritik bir değişken olduğu anlaşılmaktadır.

Liderliğin alışanların psikolojik durumu üzerindeki etkilerinin yanı sıra, bazı araştırmalar liderlik tarzlarının örgütsel performans ve rekabet avantajı bağlamındaki önemine de dikkat çekmektedir.

Bununla birlikte, bazı araştırmalarda liderlerin ilişki odaklı yaklaşımlardan ziyade, görev temelli tutumları benimsediği ve bu durumun liderlik uygulamalarını farklı bir eksene taşıdığı gör÷lmektedir.

Taşkıran (2006), İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, üst düzey yöneticilerin liderlik yönelimlerini analiz ederek, söz konusu yöneticilerin insan ilişkilerinden ziyade görev temelli bir liderlik anlayışını benimsediklerini ortaya koymuştur.

Yang (2007) tarafından yürüt÷len araştırma, otel işletmelerinde liderin kolaylaştırıcı, denetleyici ve yenilikçi roller üstlenmesinin bilgi paylaşımının etkinliğini artırdığını, bunun da çalışanlar arasında iş birliği kültürünün gelişmesini ve dolayısıyla verimlilik düzeylerinin yükselmesini sağladığını ortaya koymuştur.

Öte yandan, liderlik tarzlarının işletme performansı üzerindeki etkilerine dair tüm araştırmalarda tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır.

Akbaba & Erenler (2008) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, otel yöneticilerinin liderlik eğilimleri ile işletme performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ancak bazı araştırmalarda, özellikle dönüşümcü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımlarının, işletme performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı görülmektedir.

Patiar & Mina (2009) tarafından yürütülen bir araştırma, dönüşümcü liderlik tarzının otel departmanlarının finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri ile pazar rekabet düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin sadece insan ilişkileri değil, aynı zamanda kurumsal rekabetçilik açısından da stratejik bir avantaj sunduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, farklı bir coğrafı bağlamda yapılan bir diğer çalışma da dönüşümcü liderliğin işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini destekler niteliktedir.

Blayney & Blotnicky (2010), Kanada otelcilik sektöründe yürüttükleri çalışmada dönüşümcü liderliğin çeşitli alt boyutlarının işletmelerin genel performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, dönüşümcü liderliğin sadece işletme performansı üzerinde değil, çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde de belirleyici etkileri olduğu görülmektedir.

Yavuz (2009) tarafından Antalya, Aydın ve Muğla illerinde bulunan dört ve beş yıldızt konaklama işletmelerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyede olduğu, ancak dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik tutumlarının yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılıkla dönüşümcü liderlik algısı arasındaki bu ilişki, çalışanların liderlik davranışlarını nasıl algıladıkları sorusunu da gündeme getirmiştir.

Avcı & Topaloğlu (2009) tarafından Muğla ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızt otellerde yapılan araştırmada, liderlerin ilişki odaklı ve kontrol odaklı davranışlarının hiyerarşik düzeylere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Çalışanların, alt kademedeki yöneticiler tarafından sergilenen liderlik davranışlarını daha az kontrol odaklı olarak algıladıkları g r lm ştir. Bu bulgu, liderlik algısının örgüt içindeki konumlara göre değişkenlik gösterebildiğini ortaya koymaktadır.

Liderlik algısının sadece örgüt içi ilişkileri değil, aynı zamanda hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi dışsal sonuçları da etkilediğine dair bulgular da literatürde yer almaktadır.

Clark vd. (2009), hizmet kalitesine değer veren dönüşümcü liderlerin yetkilendirici yaklaşımlarının, çalışanlara kaliteye bağlılıklarını aktarabilecekleri güçlü bir örgüt iklimi oluşturduğunu savunmuşlardır. Bu durum, özellikle müşteri memnuniyeti ve kalite yönetimi süreçlerinde dönüşümcü liderlerin rolünü öne çıkarmaktadır.

Öte yandan, liderlik tarzına ilişkin çalışan algılarının, sadece hizmet kalitesi değil, bireysel performans gibi içsel çıktılar üzerinde de etkili olduğu görülmektedir.

Özdevecioğlu & Kanıgür (2009) tarafından Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların yöneticilerini genellikle ilişki odaklı liderler olarak algıladıkları ve bu liderlik tarzının çalışanların bireysel performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bununla birlikte, çalışanların liderlik algılarını şekillendiren faktörler de liderlik davranışlarının etkisi kadar önem taşımaktadır.

Wong & Chan'ın (2010) Çin otelcilik sektörüne yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının sektörel yapı ve örgütsel hiyerarşi ile doğrudan ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Liderlik algısını etkileyen yapısal faktörlerin yanı sıra, liderlerin benimsediği etik değerlerin çalışan tutumları üzerindeki etkisi de dikkat çekici bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

Kim & Brymer'in (2011) araştırmasında, otel yöneticilerinin etik değerlere dayalı davranışlar sergilemesinin, çalışanların hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılık düzeylerini anlamlı şekilde artırdığı görülmüştür. Ancak araştırmada dikkat çeken bir başka bulgu, etik liderliğin çalışanların gönüllü çaba gösterme eğilimlerini, yani görev tanımının ötesine geçme motivasyonlarını doğrudan etkilemediği yönündedir. Bu bulgu, etik liderliğin bazı yönleriyle sınırlı etkiye sahip olabileceğini düşündürmektedir.

Etik değerlere dayalı liderlik davranışlarının ötesinde, liderlerin vizyoner ve stratejik yönelimi de çalışan bağlılığı ve örgütsel başarı üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Tekin & Ehtiyar (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, vizyoner liderlik yaklaşımının otel işletmelerinde hem örgütsel başarı hem de çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Çalışma bulguları, liderin uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmasının yalnızca stratejik planlama süreçlerini değil, aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeylerini de anlamlı şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde yürütülen saha çalışması kapsamında, çalışanların yöneticilerini genellikle vizyoner liderlik özellikleriyle tanımladıkları ve bu liderlik davranışlarının sahada yaygın biçimde gözlemlendiği belirlenmiştir. Ayrıca liderin etik duruşu, örgüt içinde güven temelli bir iklimin oluşmasına katkı sağlayan önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır.

Öte yandan, dönüşümcü liderlik tarzı da çalışanların psikolojik iyi oluşları üzerinde belirleyici etkiler yaratabilmektedir.

Güzel & Akgündüz (2011), dönüşümcü liderlerin entelektüel uyarım boyutunun çalışanların duygusal tükenmişliğini azaltıcı etki yarattığını ve bu liderlik tarzının karizma ile ilham verici davranışlarının, çalışanların öz yeterlilik ve başarı algılarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Bu kapsamda, çalışanların güven algısı üzerinde dönüşümcü liderliğin etkileri de dikkat çekmektedir.

Chiang & Wang (2012), dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların hem bilişsel hem de duygusal güven düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirlemişlerdir.

Ayrıca, dönüşümcü liderlik kariyer memnuniyetiyle de ilişkilidir.

Avcı & Turunç (2012), dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgüte duyduğu güven, kariyer memnuniyeti ve lider-üye etkileşim düzeyleri arasında doğrudan ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Öte yandan, etik liderliğe yönelik algıların etkisi farklı bulgularla ele alınmıştır.

Yeşiltaş vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise, etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığı ifade edilmiştir. Bu sonuç, etik liderlik algılarının her zaman çalışanlar tarafından adaletli bir çalışma ortamı ile özdeşleştirilemeyebileceğine işaret etmektedir.

Etik liderlik algısını etkileyen bireysel faktörler de bu çerçevede önem kazanmaktadır.

Yeşiltaş & Tuna (2013), gerçekleştirdikleri araştırmada otel yöneticilerinin sergilediği etik liderlik davranışlarının, yöneticilerin yaşı, işletme sahipliği durumu ve örgütteki hizmet süresi gibi demografik özelliklere bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, etik liderlik anlayışının homojen bir biçimde değil, bireysel özellikler çerçevesinde farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

Hizmetkâr liderlik bağlamında ise farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Wu vd. (2013), otelcilik sektöründe yaptığı araştırmada, hizmetkâr liderlik davranışlarının lider-üye etkileşimini güçlendirdiği ve bu güçlü ilişkinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Söz konusu çalışmada ayrıca, çalışanların hizmetkâr liderliğe dair olumlu algılarının, sunulan hizmetin kalitesine doğrudan olumlu yansıdığı vurgulanmıştır. Bu sonuçlar, liderlik tarzı ile müşteri memnuniyeti arasındaki dolaylı ilişkinin önemini de gözler önüne sermektedir.

Öte yandan, dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik gibi olumsuz çalışan davranışları üzerindeki etkisi de dikkat çekicidir.

Erol & Köroğlu (2013), dönüşümcü liderlik stilinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini araştırmış ve dönüşümcü liderliğin çalışanların kendilerini ifade etme eğilimlerini artırarak sessizlik davranışlarını azalttığını tespit etmişlerdir. Bu durum, dönüşümcü liderlerin açık iletişimi ve çalışan katılımını destekleyici rolleriyle ilişkilendirilmektedir.

Benzer şekilde, bağlılık odağında farklı liderlik biçimleri de değerlendirilmiştir.

Topaloğlu & Dalgın (2013), Marmaris bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin ağırlıklı olarak vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Aynı çalışmada, bu liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında orta düzeyde, ancak pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların yöneticilerinin katılımcı ve destekleyici tutumlarından olumlu biçimde etkilendiğini göstermektedir.

Öte yandan, hizmetkâr liderliğin gönüllü davranışlar üzerindeki etkileri de araştırmalarda yer bulmuştur.

Baytok & Ergen (2013), hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkilerini ele aldıkları çalışmalarında, özellikle güçlendirme, vizyon ve güven boyutlarının çalışanların gönüllü ve örgüt yararına yönelik davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymuşlardır. Buna karşın, sevgi ve fedakârlık boyutlarının ÖVD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, her liderlik davranışının çalışan davranışlarını benzer düzeyde etkilemediğini göstermektedir.

Çalışanların liderlerinden beklentileri de benzer biçimde araştırmalarda ele alınmıştır.

Tavitiyaman vd. (2014) tarafından otelcilik sektöründe yürütülen kapsamlı bir çalışmada ise, çalışanların liderlerinden en fazla bekledikleri niteliklerin başında etkili iletişim becerisi ile etik değerleri ön planda tutan davranış örüntüleri geldiği belirlenmiştir. Aynı çalışmada, stratejik yönelim ve esnek yönetim anlayışı gibi liderlik özelliklerinin, çalışanlar nezdinde ikincil derecede önemsenen nitelikler arasında yer aldığı vurgulanmıştır. Ayrıca araştırmacılar, otel yöneticilerinin sahip oldukları liderlik yeterliliklerinin, onların demografik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişki gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bu durum, liderlik davranışlarının yalnızca bireysel niteliklere değil; yaş, deneyim, eğitim düzeyi ve sektördeki hizmet süresi gibi demografik faktörlere de bağlı olarak şekillenebileceğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik tarzının otel çalışanları üzerindeki etkileri de farklı araştırmalarla ele alınmış ve özellikle kriz dönemlerinde bu liderlik stiline motivasyonel katkıları incelenmiştir.

Çatır & Ünlüöner (2015), otel yöneticilerinin en sık entelektüel uyarım davranışı sergilediklerini, bunun yanında çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının; eğitim düzeyi, turizm eğitimi alma durumu, görev pozisyonu, toplam hizmet süresi, çalışılan departman ve otelin yıldız sayısına göre anlamlı biçimde değiştiğini ortaya koymuşlardır.

Benzer şekilde, dönüşümcü liderliğin motivasyonel etkileri kriz ortamlarında da araştırılmıştır.

Mamaş (2015), dönüşümcü liderliğin proje yönetimi ve otel işletmeciliği gibi stres düzeyi yüksek alanlarda çalışan motivasyonunu nasıl artırdığını ortaya koymuştur. Liderin destekleyici ve ilham verici yaklaşımı, özellikle kriz anlarında çalışan bağlılığını ve uyum yeteneğini artırıcı bir faktör olarak öne çıkmıştır.

Bununla birlikte, dönüşümcü liderlik dışında farklı liderlik yaklaşımlarının da çalışanların psikolojik doyumları ve örgüte olan bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve dikkat çekici etkiler yarattığı görülmektedir. Bu liderlik stilleri, çalışanların motivasyonlarını ve kurumsal bağlılıklarını şekillendirmede önemli bir rol üstlenmektedir.

Salehzadeh vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, manevi liderliğin çalışanlar üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Manevi liderlik, çalışanların işlerine daha yüksek bir anlam yüklemelerine, duygusal doyum yaşamalarına ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderliğin örgütsel düzeydeki etkilerine dair bulgular da literatürde yer bulmaktadır.

Sandıkcı vd. (2015), Afyonkarahisar’da bulunan Bakanlık belgeli termal konaklama tesislerinde yürüttükleri çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile işletmenin çevresel uyum sağlama düzeyi, çalışanlar arasında uyum yaratma becerisi ve hedeflere ulaşma oranları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır.

Dönüşümcü liderliğin etkisi yalnızca davranışsal sonuçlarla sınırlı kalmayıp, liderin kişilik yapısıyla da ilişkilendirilmektedir.

Akgündüz vd. (2015) ise otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin kişilik özelliklerini analiz ettikleri araştırmalarında, yalnızca “deneyime açıklık” ve “sorumluluk bilinci” kişilik boyutlarının dönüşümcü liderlik ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, adalet algısı açısından hizmetkâr liderlik de anlamlı sonuçlar ortaya koymuştur.

İnce & Güripek (2016) tarafından otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmada ise hizmetkâr liderliğin alt boyutları ile örgütsel adaletin çeşitli bileşenleri arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlenmiştir. Bu bulgular, hizmetkâr liderlik yaklaşımının çalışanlar tarafından adil yönetim anlayışıyla örtüştüğü ve adalet algısını pekiştirdiği yönünde değerlendirilmektedir.

Tanrıverdi & Kahraman (2016), beş yıldızlı otellerde çalışanlarla yöneticileri arasındaki etkileşim düzeyini çeşitli demografik değişkenler bağlamında incelemiş ve bu etkileşim düzeyinin, çalışanların işe yabancılaşma, örgüte katkı sağlama ve mesleki saygınlık algıları üzerinde anlamlı etkiler yarattığını tespit etmiştir.

Tanrıverdi vd. (2016), dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Baltacı & Şentürk (2014) ise Alanya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde dönüşümcü liderlik algısı yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgu, Spitzbart (2013) tarafından yapılan araştırmada da desteklenmiş; dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Öte yandan, dönüşümcü liderliğin bilgi yönetimi süreçlerine etkisi de araştırmalara konu olmuştur.

Zorlu vd. (2016), Türkiye'de faaliyet gösteren 29 yabancı ve 36 yerli sermayeli zincir otel işletmesi üzerinde yürüttükleri araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının bilgi yönetimi süreçlerini olumlu şekilde etkilediğini saptamışlardır.

Liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik dayanıklılığı üzerindeki etkileri de farklı yönleriyle ele alınmaktadır.

Uzun & Kaplan (2017), Nevşehir ilindeki otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, liderlerin sergilediği ahlaki davranışların, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerini artırabileceğini, buna karşılık hizmetkâr liderliğin diğer alt boyutlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, liderlik tarzlarının çalışanların psikolojik dayanıklılığı üzerindeki etkisinin liderliğin niteliği ve yönüyle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde, tükenmişlik düzeyi ile görev temelli liderlik anlayışı arasındaki ilişki de sorgulanmıştır.

Cinnioğlu vd. (2019), Çanakkale ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik olarak gerçekleştirdikleri saha çalışmasında, otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun yöneticilerinin daha çok görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, söz konusu liderlik tarzının, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, görev merkezli liderlik anlayışının, çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ve tükenmişlik hissiyatları üzerinde doğrudan bir belirleyicilik taşımadığını, yani söz konusu liderlik biçiminin çalışan refahı açısından etkisiz kalabileceğini göstermektedir.

Öte yandan, bazı liderlik türlerinin olumlu psikolojik çıktılarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Kılınç & Akdemir (2019) tarafından Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde elde edilen bulgular, otantik liderlik ile işyeri mutluluğu arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir.

Benzer şekilde, diğer liderlik stillerinin de çalışan bağlılığı ve performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Toh vd. (2019) tarafından yürütülen çalışmada, otel işletmelerinde yöneticilerin benimsedikleri liderlik stiline, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiği ve bu

bağlılığın iş performansı ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, dönüşümcü liderlik algısının çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve örgütsel bağlar üzerinde de anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir. Rabiul & Yean (2021) ise bu ilişkiyi, liderlerin çalışanlara yön gösterme becerileri ve empatik iletişim kurma yetkinlikleri üzerinden açıklamışlardır.

Ayhün & Celep (2019) tarafından Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren 22 dört ve beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile sahip oldukları sosyal sermaye düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır.

Örgütsel bağlılık ve sosyal ilişkiler kadar, gönüllü davranışlar da liderlik tarzlarından etkilenmektedir.

Hayat Bhatti vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise, katılımcı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide liderlere duyulan duygusal güvenin anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, çalışanların yöneticilerine olan duygusal bağlılık düzeyi, katılımcı liderliğin etkisinin gücünü artırmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha sık sergilenmesini sağlamaktadır.

Bu doğrultuda, liderin sadece tarzı değil, iletişim biçimi de çalışanların iş performansı ve tutumları üzerinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Çöp & Doğanay (2020) tarafından İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan bir başka araştırma, liderin iletişim tarzına ilişkin çalışan algılarının hem çalışan performansı hem de iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Liderin açık, net ve yapıcı iletişim kurma biçiminin, çalışanların iş deneyimlerini ve kuruma yönelik tutumlarını doğrudan etkilediği ifade edilmiştir.

Öte yandan, liderlik anlayışının yalnızca iç süreçleri değil, müşteriyle kurulan etkileşimleri de etkilediği görülmektedir.

Baquero vd. (2020), yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile müşteri memnuniyetini öngörebilme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, özellikle idealize edilmiş etki ve entelektüel uyarım boyutlarının müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, dönüşümcü liderliğin sadece çalışanlarla değil, aynı zamanda müşteriyle kurulan ilişkilerde de önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Kim vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların hem liderlerine hem de örgütlerine duyduğu güvenin, çalışan bağlılığını ve görev performansını artıran iki temel unsur olduğu saptanmıştır. Güven duygusunun çalışanların örgüt içi davranışlarını olumlu biçimde şekillendirdiği ve bireysel performans üzerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

Ran (2020) ise liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiş ve liderin sergilediği olumlu tutumların çalışanlarda mutluluk, iş doyumu ve tatmin duygusu yarattığını belirtmiştir. Ayrıca, aktif liderlik davranışlarının yalnızca verimlilik üzerinde değil; aynı zamanda hizmet kalitesi, yaratıcılık ve yenilikçi düşünme becerileri üzerinde de geliştirici bir etkisi olduğu ifade edilmiştir. Söz konusu araştırmada, liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu açıkça ortaya konmuştur.

Benzer biçimde, karizmatik liderlik tarzı da çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Arıkan vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, otel işletmeleri bağlamında karizmatik liderliğin çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, karizmatik liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, çalışanları üzerinde ilham verici bir etki yarattığını ve bu etkinin gönüllü çaba düzeyini artırdığını göstermektedir.

Korkutan vd. (2021) tarafından yapılan araştırmada, liderin çalışanlarının gelişimine verdiği desteğin, örgütsel bağlılık ve görev tatmini üzerinde önemli rol oynadığı ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik, sadece yön gösterme değil, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma yönüyle de değerlendirilmiştir.

Khan vd. (2020) ise dönüşümcü liderliğin, çalışanların erdemli davranışları üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve bu tür liderlik anlayışının etik değerlere dayalı bir çalışma kültürünü teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

Öte yandan, çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin algıları, görev yaptıkları örgütsel kademeye bağlı olarak farklılık gösterebildiği gibi; bu yaklaşımın farklı kuşaklarca nasıl algılandığı da ayrı bir araştırma konusudur.

Aşan & Aksu (2022), özellikle Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanların, dönüşümcü liderliği değişime açık, destekleyici ve ilham verici nitelikleriyle benimsediğini ortaya koymuştur. Bu liderlik tarzının, özellikle genç çalışanların işyerine bağlılıklarını artırdığı ve yenilikçi davranışları desteklediği gözlenmiştir.

Benzer şekilde, kuşak farklılıkları bağlamında yapılan bazı araştırmalar da genç çalışanların dönüşümcü liderlik özelliklerine verdiği önemi ortaya koymaktadır.

Saracel vd. (2023), Z kuşağı çalışanlarının liderlikten beklediği temel davranışları sıralarken, açıklık, empati, şeffaflık ve destekleyici tutumları ön plana çıkarmıştır. Geleneksel otoriter liderlik modellerinin bu kuşak tarafından dışlandığı ve dönüşümcü liderliğin daha etkili bulunduğu görülmüştür.

Bu bağlamda, liderlerin dijital çağın gereklerine uyum sağlayabilmesi, özellikle dönüşümcü liderlik becerilerinin teknolojiyle entegre biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Örücü & Hasırcı (2024), dijitalleşmenin artmasıyla birlikte liderlerin dijital liderlik becerileri kazanmasının önemini vurgulamış ve bu becerilerin çalışanların teknolojik adaptasyon süreçlerini desteklediğini göstermiştir. Bu bağlamda, dijital liderlik ile dönüşümcü liderliğin çalışan gelişimini önceleyen yönleri arasında teorik paralellikler kurulabileceği değerlendirilmektedir.

Otel işletmelerine yönelik liderlik araştırmalarında, dönüşümcü liderlik son yıllarda dikkat çeken bir odak haline gelmiştir. Literatürde bu yaklaşım; çalışan motivasyonunu artırma, örgütsel bağlılığı güçlendirme ve performansı yükseltme potansiyeliyle öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlik; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyutta ele alınmakta, her biri otel işletmelerindeki yönetim süreçleriyle çalışan davranışlarını farklı düzeylerde etkilemektedir.

Yürütülen araştırmalar, dönüşümcü liderliğin yalnızca insan ilişkileriyle sınırlı kalmayıp; örgütsel yenilikçilik, bilgi paylaşımı, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı gibi stratejik alanlara da önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, klasik yaklaşımların ötesine geçerek değişimi yönlendiren ve çalışanların potansiyelini açığa çıkaran modern bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir.

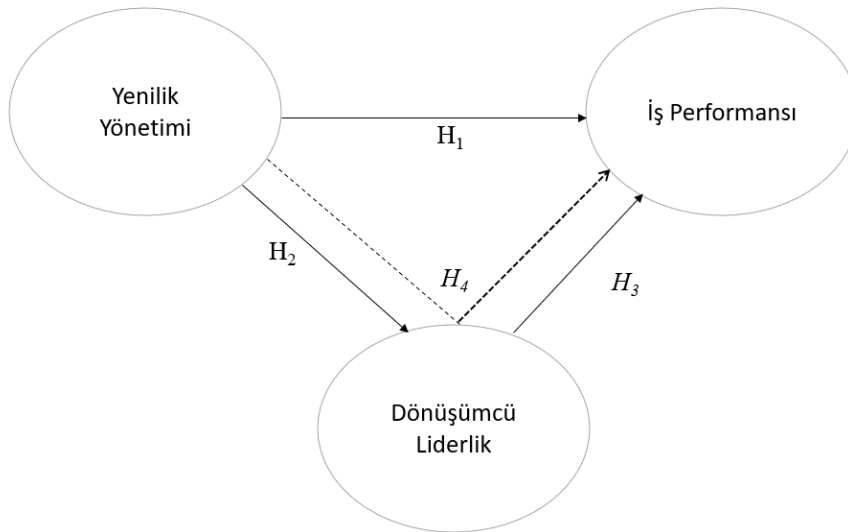
Bu çalışmada dönüşümcü liderlik kavramı, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri bağlamında kuramsal bir zeminde ele alınmış ve literatüre dayalı bir değerlendirme sunulmuştur. Kavramsal çerçeveyi oluşturan bu bölüm, dönüşümcü liderliğin otel işletmelerindeki rolüne ilişkin genel bir perspektif sağlamaktadır. Çalışma, dönüşümcü liderlik davranışının iş performansı ve yenilik yönetimi üzerindeki etkilerine odaklanmakta; bu değişkenler arasındaki aracı rolü ise ilerleyen bölümlerde ampirik verilerle test edecektir.



3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modelleri ve Hipotezleri

Bu araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin sistematik bir biçimde incelenebilmesi amacıyla, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli temel alınarak araştırmanın teorik çerçevesi, modeli ve hipotezleri yapılandırılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki mevcut ilişkilerin niteliğini, bu ilişkilerin farklı bağlamlarda değişip değişmediğini ve söz konusu farklılıkların hangi yönlerden kaynaklandığını ayrıntılı biçimde analiz etmeye olanak tanımaktadır (Karasar, 2011). Bu model çerçevesinde, aracı değişken etkilerinin test edilmesi amacıyla, Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve aracı değişken analizlerinde yaygın olarak kullanılan üç aşamalı yaklaşım ile Model 4 esas alınmıştır. İlgili model, bağımsız değişkenin hem aracı değişken hem de bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin yanı sıra, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini de ayrıntılı şekilde değerlendirmeye imkân sağlayan bir analitik yapı sunmaktadır. Analiz sürecinde, a, b ve c yolları üzerinden değişkenler arası etkileşimler ve bu yolların alt boyutlarına ilişkin etkiler analiz edilerek, hipotezlerin teorik bağlamda desteklenmesine yönelik kapsamlı bir model ortaya konmuştur. Belirlenen yöntem ve yaklaşımlar doğrultusunda geliştirilen model ve hipotezler, değişkenler arasındaki ilişkilerin dinamiklerini ortaya koymak ve araştırmanın temel amacını desteklemek amacıyla kurgulanmıştır. İlgili model ve hipotezler aşağıda sunulmaktadır.



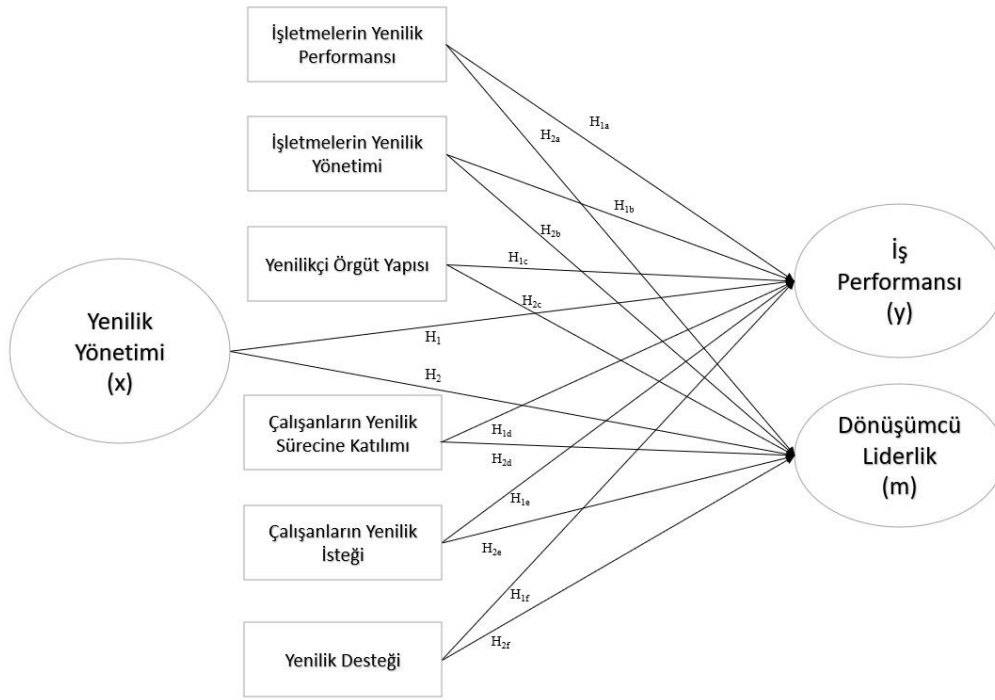
Şekil 3.1. Araştırma modeli 1

H₁: Yenilik yönetimi yaklaşımının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Yenilik yönetimi yaklaşımının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Dönüşümcü liderlik algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₄: Örgütlerde yenilik yönetiminin iş performansına etkisinde dönüşümcü liderlik algısının aracı rolü vardır.



Şekil 3.2. Araştırma modeli 2

H_{1a}: İşletmelerin yenilik performansının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1b}: İşletmenin yenilik yönetiminin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1c}: Yenilikçi örgüt yapısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1d}: Çalışanların yenilik sürecine katılımının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1e}: Çalışanların yenilik isteği durumlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{1f}: Yenilik desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2a}: İşletmelerin yenilik performansının dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

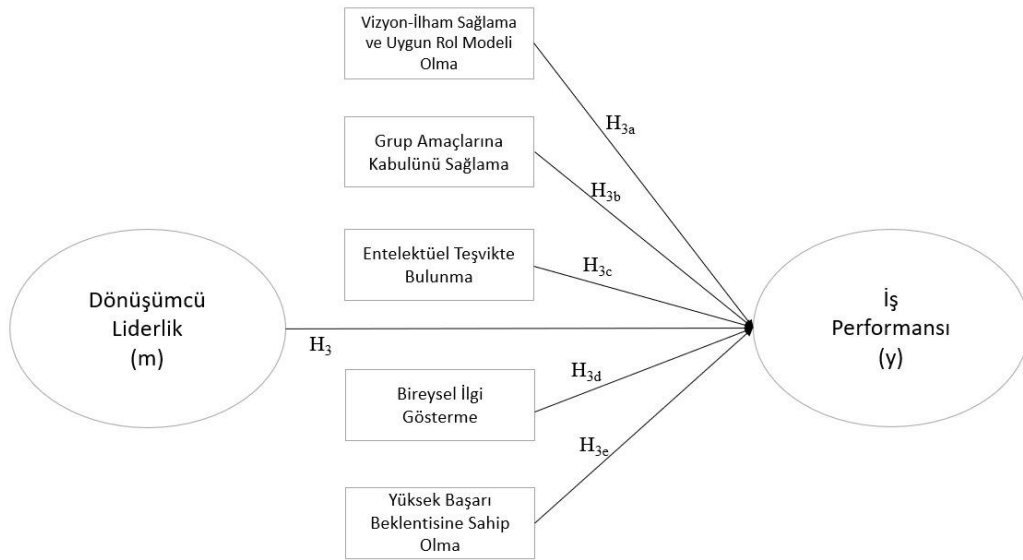
H_{2b}: İşletmenin yenilik yönetiminin dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2c}: Yenilikçi örgüt yapısının dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2d}: Çalışanların yenilik sürecine katılımının dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2e}: Çalışanların yenilik isteği durumlarının dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{2f}: Yenilik desteğinin dönüştürücü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Şekil 3.3. Araştırma modeli 3

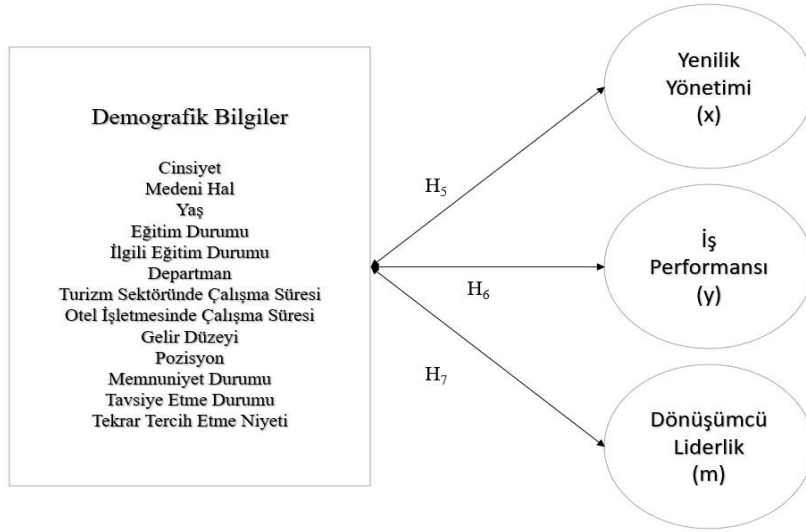
H_{3a}: Vizyon-İlham sağlama ve uygun rol model olma algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3b}: Grup amaçlarının kabulünü sağlama algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3c}: Entelektüel teşvik algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3d}: Bireysel ilgi gösterme algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H_{3e}: Yüksek başarı beklentisine sahip olma algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.



Şekil 3.4. Araştırma Modeli 4

H₅: Demografik değişkenlerine bağlı olarak yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5a}: Cinsiyete göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5b}: Medeni duruma göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5c}: Yaş değişkenine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5d}: Eğitim durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5e}: İlgili eğitim durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5f}: Çalışılan departmana göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5g}: Turizm sektöründeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5h}: Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5j}: Gelir düzeyine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5k}: Çalışılan pozisyona göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5l}: Duyulan memnuniyet durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5m}: Tavsiye etme durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H_{5n}: Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.

H₆: Demografik değişkenlerine bağlı olarak iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6a}: Cinsiyete göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6b}: Medeni duruma göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6c}: Yaş değişkenine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6d}: Eğitim durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6e}: İlgili eğitim durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6f}: Çalışılan departmana göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6g}: Turizm sektöründeki çalışma süresine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6h}: Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6j}: Gelir düzeyine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6k}: Çalışılan pozisyona göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6l}: Duyulan memnuniyet durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6m}: Tavsiye etme durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H_{6n}: Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.

H₇: Demografik değişkenlerine bağlı olarak dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7a}: Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7b}: Medeni duruma göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7c}: Yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7d}: Eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7e}: İlgili eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7f}: Çalışılan departmana göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7g}: Turizm sektöründeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7h}: Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7j}: Gelir düzeyine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7k}: Çalışılan pozisyona göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7l}: Duyulan memnuniyet durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7m}: Tavsiye etme durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

H_{7n}: Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Karasar (2011), araştırma evrenini açıklarken iki temel boyuttan bahsetmektedir: genel evren ve çalışma evreni. Genel evren, ulaşılması zor veya çoğu durumda imkânsız olan geniş bir bütünlüğü ifade ederken, çalışma evreni ise araştırma kapsamında incelemeye alınabilecek ve genellemelere temel teşkil edebilecek bireylerden oluşmaktadır (Ural & Kılıç, 2018).

Bu çalışmada araştırmanın evrenini, Antalya ilinin Alanya ilçesi sınırları içerisinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan işgörenler ile alt, orta ve üst kademe yöneticiler (genel müdür pozisyonundaki en üst düzey yöneticiler hariç tutulmak kaydıyla) oluşturmaktadır. Ancak, evrenin tamamına ulaşmanın zaman, maliyet ve erişim açısından güçlükler yaratabileceği göz önünde bulundurularak, evreni temsil edebilecek uygun bir örneklemin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, örneklem belirleme sürecinde alanyazında yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri tercih edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen tablo esas alınmıştır. Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı, Alanya Turistik İşletmeciler Derneği (ALTİD) tarafından yayımlanan 2024 yılı sonu

verilerine göre toplam 191’dir (5 yıldızlı otel: 97; 4 yıldızlı otel: 94) (ALTİD, 2025). Ancak bu işletmelerde görev yapan personel sayısına ilişkin net bir veri bulunmadığı için, en büyük örneklem hacmine karşılık gelen ve 500 bin üzeri evren büyüklüğü için önerilen 384 kişilik örneklem büyüklüğü esas alınmıştır.

Tablo 3.1. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) Evren Büyüklüğü Hesaplama Tablosu

Evren Büyüklüğü Tablosu					
500					218
1.000	**	**	**	375	278
2.000	**	**	696	462	322
3.000	**	1334	787	500	341
4.000	**	1500	842	522	350
5.000	**	1622	879	536	357
6.000		1715	906	546	361
8.000		1847	942	558	367
10.000	4899	1936	964	566	370
20.000	6489	2144	1013	583	377
30.000	7275	2223	1031	589	379
40.000	7745	2265	1039	591	381
50.000	8057	2291	1045	593	381
100.000	8763	2345	1056	597	383
500.000 ∞	9423	2390	1065	600	384

Örneklem büyüklüğünün evreni temsil etme gerekliliği göz önünde bulundurularak, olasılıklı örnekleme yöntemleri arasında yer alan basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak araştırma grubu oluşturulmuştur (Ural & Kılıç, 2018). Bu doğrultuda, n=384 olarak belirlenen örneklem büyüklüğünün, evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu kabul edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamında değişkenler ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesi amacıyla oluşturulan modellerin test edilebilmesi için nicel veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Önceden hazırlanmış anketler Antalya ili Alanya ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan (genel müdürler hariç) işgörenlere 15.06.2024 ile 15.10.2024 tarihleri arasında katılımcıların kendi istekleri doğrultusunda yüz yüze uygulanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara birebir yapılan 600 anket formunun incelenmesi sonucu 523 geçerli anket formu ile veri seti oluşturulmuştur. Araştırmada veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

Giriş Bölümü ve Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından geliştirilen form çalışmanın niteliği ve amacı hakkında ön bilgi vermektedir. Diğer yandan katılımcının araştırma kapsamında ele alınan değişkenler hakkında bilgi sahibi olması adına verilen bilgi

metni ve gönüllü onam beyanının yer aldığı kısım bulunmaktadır. Kişisel bilgi formu kısmında; katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ilgili eğitim durumu, çalışmakta olduğu departman, turizm sektöründe çalışma süresi, bulunduğu otel işletmesinde çalışma süresi, gelir düzeyi, pozisyon/mevki, memnuniyet durumu, çalıştığı işletmeyi tavsiye durumu, tekrar turizm ve otelcilik işletmesinde çalışmayı tercih etme durumu) 13 ifade yer almaktadır.

Yenilik Yönetimi Ölçeği: Örgütlerde yenilik yönetimi uygulamalarının tespit edilmesi amacıyla geliştirilen “Yenilik Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Gürsel (2017) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 31 ifade ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar sırasıyla işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yönetimi, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği ve yenilik desteği boyutlarını içermektedir. 5’li Likert tipi ölçüm modeli esas alınmıştır (1- Kesinlikle katılmam/ 5- Kesinlikle katılırim). Öte yandan ölçekte herhangi bir ters madde bulunmamaktadır.

İş Performansı Ölçeği: İşgörenlerin iş performansı durumlarının tespit edilmesi amacıyla “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışkan & Köroğlu (2022) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeği 2 boyut ve 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları sırasıyla 1-5. ifadeler arası görev performansı ve 6-11. ifadeler arası bağlamsal performansı olmak üzere 2 grupta incelenmiştir. 5’li Likert tipi ölçüm modeli esas alınmıştır (1- Kesinlikle katılmam/ 5- Kesinlikle katılırim). Öte yandan ölçekte herhangi bir ters madde bulunmamaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: İşgörenlerin dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen ve İşcan (2002) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 23 ifade ve 5 alt boyuttan (vizyon, ilham sağlama ve uygun rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisine sahip olma) oluşmaktadır. 5’li Likert tipi ölçüm modeli esas alınmıştır (1- Kesinlikle katılmam/ 5-Kesinlikle katılırim). Öte yandan ölçekte herhangi bir ters madde bulunmamaktadır. Ayrıca literatürde genellikle yöneticilere uygulanmış bir araç olmasına rağmen, bu çalışmada çalışanlara uygulanmıştır. Aynı zamanda, ilgili doktora tezindeki bilgilerden faydalanılarak anket formu hazırlanmış ve çalışmanın amacına uygun bir şekilde uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında, 523 geçerli anket formundan oluşan bir veri seti oluşturulmuş ve bu veri setinin analizinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ile Process Macro for SPSS 4.2 yazılımları kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve ana modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileri ortaya koymak amacıyla kapsamlı analizler gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans analizi ile tanımlanmış ve böylece katılımcıların genel profili ortaya konulmuştur. Sonrasında sırasıyla çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği, Cronbach-Alfa katsayısı hesaplanarak değerlendirilmiş, bu sayede kullanılan ölçüm araçlarının tutarlılığı belirlenmiştir. Ölçeklerin normallik varsayımlarını test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri analiz edilmiş, elde edilen değerlerin normallik kriterlerini sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu belirlemek adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve Bartlett küresellik testi ile değişkenler arası korelasyonların anlamlılık düzeyi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri ile aracı değişken arasındaki ilişkileri anlamak amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmış, bu sayede değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiştir. Bunun yanı sıra, elde edilen anlamlı ilişkiler doğrultusunda bağımsız değişkenler ile aracı değişkene ait alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkilerini analiz etmek için çok yönlü doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel modelinde yer alan aracı etkiyi test etmek amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi kullanılmış ve Model-4 çerçevesinde aracı rol analizi yapılmıştır. Bu yöntem, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerinin yanı sıra aracı değişkenin bu süreçteki rolünü ayrıntılı bir şekilde analiz etmeyi mümkün kılmıştır. Tüm bu analizler, araştırmanın hipotezlerini test etmek, modelde yer alan ilişkileri açıklığa kavuşturmak ve sonuçların güvenilir bir şekilde yorumlanmasını sağlamak için sistematik bir şekilde yürütülmüştür.



4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular sistematik bir şekilde sunulmaktadır.

4.1. Betimsel İstatistik Analizi

Katılımcıların demografik bilgilerinin açıklanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden (frekans analizi) yararlanılmıştır. Veriler frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları ile kullanılarak açıklanmıştır.

Tablo 4.1. Araştırma Grubuna Dair İstatistikler

Değişken	İfadeler	Frekans (n)	Yüzde Dağılımı (%)
Cinsiyet	Kadın	230	44.0%
	Erkek	293	56.0%
Medeni Hal	Evli	235	44.9%
	Bekar	288	55.1%
Yaş	18-24 yaş arası	137	26.2%
	25-34 yaş arası	165	31.5%
	35-44 yaş arası	116	22.2%
	45-54 yaş arası	80	15.3%
	55 yaş ve üzeri	25	4.8%
Eğitim Durumu	İlköğretim	84	16.1%
	Lise	212	40.5%
	Ön Lisans	82	15.7%
	Lisans	134	25.6%
	Lisansüstü	11	2.1%
Çalışılan Sektör ile İlgili Mezuniyet Durumu	Turizm Alanı	122	23.3%
	Diğer Alanlar	401	76.7%
Otel İşletmesinde Çalışılan Departman	Genel Müdürlük	89	17.0%
	Ön Büro	103	19.7%
	Kat Hizmetleri	64	12.2%
	Yiyecek-İçecek	230	44.0%
	Misafir İlişkileri	37	7.1%
Turizm Sektörel Kıdem Süresi	1 yıldan az	69	13.2%
	1-5 yıl arası	171	32.7%
	6-10 yıl arası	91	17.4%
	11-15 yıl arası	69	13.2%
	16 yıl ve üzeri	123	23.5%
Mevcut Otel İşletmesindeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	203	38.8%
	1-5 yıl arası	200	38.2%
	6-10 yıl arası	67	12.8%
	11-15 yıl arası	22	4.2%
	16 yıl ve üzeri	31	5.9%
Gelir	17.000-30.000 TL arası	377	72.1%
	30.001-45.000 TL arası	105	20.1%
	45.001-60.000 TL arası	29	5.5%
	60.001 TL ve üzeri	12	2.3%
Pozisyon	İşgören	271	51.8%
	Alt Kademe Yönetici	100	19.1%
	Orta Kademe Yönetici	117	22.4%
	Üst Kademe Yönetici	35	6.7%

Tablo 4.1. (devam) Araştırma Grubuna Dair İstatistikler

Mevcut Otel İşletmesindeki Memnuniyet Durumu	Memnunum	357	68.3%
	Kararsızım	104	19.9%
	Memnun Değilim	62	11.9%
Mevcut Otel İşletmesini Tavsiye Durumu	Evet Ederim	342	65.4%
	Kararsızım	108	20.7%
	Hayır Etmem	73	14.0%
Mevcut Otel İşletmesindeki Tekrar Çalışma Tercih Durumu	Evet Ederim	313	59.8%
	Kararsızım	127	24.3%
	Hayır Etmem	83	15.9%
TOPLAM		523	%100

Araştırmaya katılanların demografik ve mesleki yapıları detaylı şekilde incelendiğinde, katılımcıların cinsiyet dağılımında erkekler %56 ile çoğunluğu oluştururken, kadınlar %44 oranında temsil edilmiştir. Medeni hal dağılımına bakıldığında, katılımcıların %55,1'i bekar, %44,9'u ise evli olarak bildirilmiştir. Yaş grupları açısından değerlendirildiğinde, en fazla katılım %31,5 ile 25-34 yaş aralığından gerçekleşmiş, bunu %26,2 ile 18-24 yaş aralığı takip etmiştir. Daha ileri yaş gruplarında ise %22,2 oranında 35-44 yaş arası, %15,3 oranında 45-54 yaş arası ve %4,8 oranında 55 yaş ve üstü katılımcı yer almıştır.

Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların %40,5'inin lise mezunu olduğu görülürken, %25,6'sının lisans, %16,1'inin ilköğretim, %15,7'sinin ön lisans ve %2,1'inin lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan sektör ile ilgili mezuniyet durumu kapsamında, katılımcıların %76,7'sinin turizm dışı alanlarda eğitim aldığı, buna karşın %23,3'ünün turizm alanında mezun olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlar değerlendirildiğinde, %44 ile yiyecek-içecek departmanında çalışanların çoğunluğu oluşturduğu, bunu %19,7 ile ön büro ve %17,0 ile genel müdürlük departmanlarının takip ettiği görülmüştür. Kat hizmetleri departmanı %12,2 ile temsil edilirken, misafir ilişkileri departmanında çalışanlar %7,1 oranında yer almıştır.

Katılımcıların turizm sektöründeki kıdem süresi dağılımı incelendiğinde, %32,7 oranıyla 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar en yüksek grubu oluşturmuş, bunu %23,5 oranıyla 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlar takip etmiştir. %17,4 oranında 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar yer alırken, 1 yıldan az ve 11-15 yıl arası kıdem sürelerine sahip olanlar eşit şekilde %13,2 oranında temsil edilmiştir. Mevcut otel işletmesindeki çalışma süreleri dikkate alındığında, %38,8 oranıyla 1 yıldan az süredir çalışanlar çoğunluğu oluşturmuş, bunu %38,2 ile 1-5 yıl arasında çalışanlar izlemiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar %12,8 oranında temsil edilirken, %5,9 oranında 16 yıl ve üzeri, %4,2 oranında ise 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılar bulunmuştur.

Gelir dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğu (%72,1) 17.000-30.000 TL arasında gelir elde ederken, %20,1'i 30.001-45.000 TL arasında, %5,5'i 45.001-60.000 TL arasında, %2,3'ü ise 60.001 TL ve üzeri gelir seviyesinde yer almıştır. Pozisyon dağılımında, %51,8 oranıyla işgörenlerin çoğunlukta olduğu, %22,4 oranıyla orta kademe yöneticilerin ve %19,1 oranıyla alt kademe yöneticilerin bulunduğu, üst kademe yöneticilerin ise %6,7 oranında temsil edildiği tespit edilmiştir.

Memnuniyet durumu açısından, katılımcıların %68,3'ünün çalıştıkları otel işletmesinden memnun oldukları, %19,9'unun kararsız olduğu ve %11,9'unun memnun olmadığını ifade ettikleri görülmüştür. Mevcut otel işletmesini tavsiye etme durumu açısından, %65,4'ünün işletmeyi tavsiye ettiği, %20,7'sinin kararsız kaldığı ve %14'ünün tavsiye etmediği belirtilmiştir. Tekrar çalışma tercihinine yönelik olarak ise, %59,8'lik bir kesimin tekrar aynı otel işletmesinde çalışmayı tercih edeceği, %24,3'ünün kararsız olduğu ve %15,9'unun bunu tercih etmeyeceği ifade edilmiştir.

4.2. Normallik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklere verilen cevapların dağılımlarının incelenmesi amacıyla normallik testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçların yorumlanmasında; verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. İlgili değerlerin *-1,5 ile +1,5 aralığında kalan çarpıklık ve basıklık değerleri, büyük ölçüde normal bir dağılıma işaret etmektedir* (Tabachnick & Fidell, 2013).

Tablo 4.2. Yenilik Yönetimi Ölçeği Normallik Analizi

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Sonuç
Yenilik Yönetimi Ölçeği	-,340	-,161	Normal Dağılım
İşletmenin Yenilik Performansı (Alt Boyut)	-,446	-,098	Normal Dağılım
İşletmenin Yenilik Yönetimi (Alt Boyut)	-,447	-,517	Normal Dağılım
Yenilikçi Örgüt Yapısı (Alt Boyut)	-,590	-,069	Normal Dağılım
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı (Alt Boyut)	-,413	-,212	Normal Dağılım
Çalışanların Yenilik İsteği (Alt Boyut)	-,525	-,325	Normal Dağılım
Yenilik Desteği (Alt Boyut)	-,062	-,751	Normal Dağılım

Tablo 4.2'de Yenilik Yönetimi Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin verilerin normallik analiz sonuçları sunulmuştur. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin tümü -1,5 ile +1,5 aralığında yer almakta olup, bu durum verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Tabachnick & Fidell (2013) tarafından önerilen bu kriterlere göre, Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin genel çarpıklık değeri -0,340 ve basıklık değeri -0,161 olarak tespit edilmiştir, bu da normal dağılıma uygun bir yapı sergilediğini göstermektedir. Alt boyutlar

incelendiğinde ise, "İşletmenin Yenilik Yönetimi" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,446 ve basıklık değeri -0,098, "Yenilikçi Örgüt Yapısı" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,590 ve basıklık değeri -0,069, "Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,413 ve basıklık değeri -0,212 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, "Çalışanların Yenilik İsteği" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,525 ve basıklık değeri -0,325, "Yenilik Desteği" alt boyutunun ise çarpıklık değeri -0,062 ve basıklık değeri -0,751 olarak bulunmuştur. Tüm bu değerler, verilerin normal dağılım gösterdiğini ve analize konu olan değişkenlerin parametrik istatistiksel analizler için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, kullanılan ölçeklerin ve verilerin güvenilir bir şekilde değerlendirilmesine imkân tanımaktadır.

Tablo 4.3. İş Performansı Ölçeği Normallik Analizi

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Sonuç
İş Performansı Ölçeği	-1,214	1,417	Normal Dağılım

Tablo 4.3'de İş Performansı Ölçeği'ne ilişkin normallik analiz sonuçları sunulmuştur. Çarpıklık (skewness) değeri -1,214 ve basıklık (kurtosis) değeri 1,417 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin her ikisinin de -1,5 ile +1,5 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Tabachnick & Fidell (2013) tarafından belirlenen bu aralık, verilerin istatistiksel analizler için uygunluğunu doğrulamaktadır. Elde edilen sonuç, İş Performansı Ölçeği'nin verilerinin dağılım açısından normal kabul edilebilir bir yapıya sahip olduğunu ve bu ölçekle ilgili analizlerin güvenilir bir şekilde gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Normallik Analizi

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	-,656	,088	Normal Dağılım
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma (Alt Boyut)	-,681	-,074	Normal Dağılım
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama (Alt Boyut)	-,393	-,284	Normal Dağılım
Entelektüel Teşvikte Bulunma (Alt Boyut)	-,699	,126	Normal Dağılım
Bireysel İlgî Gösterme (Alt Boyut)	-,701	-,174	Normal Dağılım
Yüksek Başarı Beklentisi Sahip Olma (Alt Boyut)	-,856	,950	Normal Dağılım

Tablo 4.4'te Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin normallik analizi sonuçları sunulmuştur. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin tümünün -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, verilerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir ve istatistiksel analizler için uygun bir yapı sunduğunu ifade etmektedir. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin genel çarpıklık değeri -0,656 ve basıklık değeri 0,088 olarak

hesaplanmıştır. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, "Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,681 ve basıklık değeri -0,074, "Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,393 ve basıklık değeri -0,284, "Entelektüel Teşvikte Bulunma" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,699 ve basıklık değeri 0,126 olarak tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, "Bireysel İlgi Gösterme" alt boyutunun çarpıklık değeri -0,701 ve basıklık değeri -0,174, "Yüksek Başarı Beklentisi Sahip Olma" alt boyutunun ise çarpıklık değeri -0,856 ve basıklık değeri 0,950 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin tümü, Tabachnick & Fidell (2013) tarafından belirtilen normallik kriterlerini karşılamaktadır. Sonuç olarak, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarının verilerinin dağılım açısından normal olduğu ve bu verilerin istatistiksel analizlerde güvenilir bir şekilde kullanılabileceği ortaya konmuştur.

4.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

SPSS 27.0 paket programı kullanılarak ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla analiz gerçekleştirilmiştir. Bu analizde Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek için kullanılan temel bir ölçüt olarak dikkate alınmaktadır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişmekte olup, elde edilen değerın büyüklüğüne göre ölçeğin güvenilirliği farklı düzeylerde yorumlanmaktadır. Altunışık vd. (2010)'a göre, alfa katsayısının "0.00 ile 0.40" arasında bir değere sahip olması durumunda ölçek güvenilir kabul edilmemekte, "0.40 ile 0.60" arasında olması güvenilirliğin düşük olduğunu ifade etmektedir. Katsayının "0.60 ile 0.80" arasında bir değere ulaşması durumunda ölçek oldukça güvenilir kabul edilmekte, "0.80 ile 1.00" arasında olması ise yüksek derecede güvenilir bir ölçüm sağlandığını göstermektedir. Bu doğrultuda, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen alfa değerleri aşağıda verilen tablolarda sunulmuştur.

Tablo 4.5. Yenilik Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Sonuç
Yenilik Yönetimi Ölçeği	,965	Yüksek Derecede Güvenilir
İşletmenin Yenilik Performansı (Alt Boyut)	,896	Yüksek Derecede Güvenilir
İşletmenin Yenilik Yönetimi (Alt Boyut)	,897	Yüksek Derecede Güvenilir
Yenilikçi Örgüt Yapısı (Alt Boyut)	,849	Yüksek Derecede Güvenilir
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı (Alt Boyut)	,858	Yüksek Derecede Güvenilir
Çalışanların Yenilik İsteği (Alt Boyut)	,686	Oldukça Güvenilir
Yenilik Desteği (Alt Boyut)	,747	Oldukça Güvenilir

Tablo 4.5'de Yenilik Yönetimi Ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik analizine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri verilmiştir. Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin genel Cronbach's Alpha

değeri 0,965 olarak hesaplanmış ve bu sonuç ölçeğin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermiştir. Alt boyutlar incelendiğinde, "İşletmenin Yenilik Performansı" alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,896 ve "İşletmenin Yenilik Yönetimi" alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,897 olarak bulunmuş, her iki alt boyut da "yüksek derecede güvenilir" olarak değerlendirilmiştir. "Yenilikçi Örgüt Yapısı" alt boyutu için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,849, "Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı" alt boyutu için ise 0,858 olup, bu alt boyutların da "yüksek derecede güvenilir" olduğu tespit edilmiştir. "Çalışanların Yenilik İsteği" alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,686 olarak hesaplanmış ve bu alt boyut "oldukça güvenilir" olarak değerlendirilmiştir. Son olarak, "Yenilik Desteği" alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,747 olarak bulunmuş ve bu boyutun da "oldukça güvenilir" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar, Yenilik Yönetimi Ölçeği ve alt boyutlarının güvenilir bir ölçüm sunduğunu ve istatistiksel analizlerde kullanılabilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. İş Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Sonuç
İş Performansı Ölçeği	,908	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 4.6'da İş Performansı Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,908 olarak hesaplanmış ve bu değer, ölçeğin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermiştir. Cronbach's Alpha katsayısının bu yükseklik seviyesi, ölçeğin ölçüm güvenilirliğinin güçlü olduğunu ve verilerin tutarlı bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuç, İş Performansı Ölçeği'nin araştırma kapsamında güvenilir bir şekilde kullanılabilir olduğunu ve istatistiksel analizler için uygun bir temel sunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Sonuç
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,968	Yüksek Derecede Güvenilir
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma (Alt Boyut)	,931	Yüksek Derecede Güvenilir
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama (Alt Boyut)	,900	Yüksek Derecede Güvenilir
Entelektüel Teşvikte Bulunma (Alt Boyut)	,825	Yüksek Derecede Güvenilir
Bireysel İlgi Gösterme (Alt Boyut)	,869	Yüksek Derecede Güvenilir
Yüksek Başarı Beklentisi Sahip Olma (Alt Boyut)	,678	Oldukça Güvenilir

Tablo 4.7'de Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Cronbach's Alpha değerleri ile sunulmuştur. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin genel

Cronbach's Alpha değeri 0,968 olarak hesaplanmış ve bu değer, ölçeğin "yüksek derecede güvenilir" olduğunu göstermektedir. Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, "Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma" alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,931, "Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama" alt boyutunun değeri ise 0,900 olarak hesaplanmış ve her iki alt boyut da "yüksek derecede güvenilir" olarak değerlendirilmiştir. "Entelektüel Teşvikte Bulunma" alt boyutu için Cronbach's Alpha değeri 0,825, "Bireysel İlgi Gösterme" alt boyutu için ise 0,869 olarak bulunmuş ve bu alt boyutlar da "yüksek derecede güvenilir" olarak nitelendirilmiştir. Son olarak, "Yüksek Başarı Beklentisi Sahip Olma" alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,678 olarak hesaplanmış ve "oldukça güvenilir" bir seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin ve alt boyutlarının güvenilirlik açısından yeterli düzeyde olduğunu ve ölçeğin istatistiksel analizlerde güvenle kullanılabileceğini göstermektedir.

4.4. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmanın yapıldığı örneklem grubunun faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Sphericity testi uygulanmıştır. Faktör analizinin gerçekleştirilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması gerektiği belirtilmiş olup (Tabachnick & Fidell, 2013), yapılan analizde bu kriter sağlanmıştır. KMO testi sonucunun "orta düzeyde yeterli" ya da "çok iyi" düzeyde olduğu durumlarda faktör analizi yapılabileceği ifade edilmektedir (Kaiser, 1974). Ayrıca, Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması ($p < 0.05$), verilerin faktör analizine uygun olduğunu ve değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki bulunduğunu göstermektedir. Araştırmada Bartlett testi de anlamlı bulunmuş ve bu durum, değişkenlerin faktör analizi için uygun bir yapı oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla araştırmaya katılan işgörenlerden elde edilen verilere faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.8. Yenilik Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Alt Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
İşletmenin Yenilik Performansı	Y.Y 24	,618	50,178
	Y.Y 26	,679	
	Y.Y 27	,617	
	Y.Y 28	,710	
	Y.Y 29	,661	
	Y.Y 30	,641	
İşletmenin Yenilik Yönetimi	Y.Y 20	,626	4,606
	Y.Y 21	,725	
	Y.Y 22	,698	
	Y.Y 23	,735	
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Y.Y 8	,676	4,020
	Y.Y 9	,722	
	Y.Y 10	,673	
	Y.Y 11	,594	
	Y.Y 12	,766	
Çalışanların Yenilik Süreçlerine Katılımı	Y.Y 15	,670	3,383
	Y.Y 16	,633	
	Y.Y 17	,692	
	Y.Y 18	,685	
	Y.Y 19	,661	
Çalışanların Yenilik İsteği	Y.Y 1	,725	2,678
	Y.Y 2	,663	
	Y.Y 14	,730	
Yenilik Desteği	Y.Y 4	,593	2,400
	Y.Y 5	,624	
	Y.Y 7	,664	
KMO Testi	,970		
Toplam Varyans	67,266		
Barlett Testi	.000		

Tablo 4.8’de Yenilik Yönetimi Ölçeği’ne ilişkin faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Ölçeğin altı alt boyutu belirlenmiş olup, bu boyutlar sırasıyla İşletmenin Yenilik Performansı, İşletmenin Yenilik Yönetimi, Yenilikçi Örgüt Yapısı, Çalışanların Yenilik Süreçlerine Katılımı, Çalışanların Yenilik İsteği ve Yenilik Desteği olarak adlandırılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, İşletmenin Yenilik Performansı alt boyutunun açıklanan varyans oranı %50,178 olarak hesaplanmış ve bu boyutun toplam varyansı en fazla açıklayan faktör olduğu görülmüştür (Tabachnick & Fidell, 2013). Diğer alt boyutlar incelendiğinde, İşletmenin Yenilik Yönetimi %4,606, Yenilikçi Örgüt Yapısı %4,020, Çalışanların Yenilik Süreçlerine Katılımı %3,383, Çalışanların Yenilik İsteği %2,678 ve Yenilik Desteği %2,400 oranında varyansı açıklamaktadır. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %67,266 olarak bulunmuş ve bu değer, Hair vd. (2014) tarafından önerilen yapı geçerliliği kriterlerini karşılamaktadır.

Alt boyutlara ait faktör yükleri incelendiğinde, İşletmenin Yenilik Performansı alt boyutunda yüklerin 0,618 ile 0,710 arasında, İşletmenin Yenilik Yönetimi alt boyutunda 0,698 ile 0,735 arasında değiştiği görülmektedir. Yenilikçi Örgüt Yapısı alt boyutunda faktör yükleri 0,594 ile 0,766 arasında, Çalışanların Yenilik Süreçlerine Katılımı alt boyutunda

0,633 ile 0,692 arasında, Çalışanların Yenilik İsteği alt boyutunda 0,593 ile 0,730 arasında ve Yenilik Desteği alt boyutunda 0,624 ile 0,664 arasında değişmektedir. Hair vd. (2014) tarafından önerilen 0,30 üzerindeki yüklerin anlamlı kabul edilmesi kriterleri doğrultusunda bu değerler, alt boyutların faktör yapılarının güçlü olduğunu göstermektedir.

KMO testi sonucu 0,970 olarak hesaplanmış ve Kaiser (1974) tarafından belirtilen "mükemmel" düzeyde uygunluk kriterini sağlamıştır. Bartlett testi sonucu anlamlı bir şekilde 0,000 bulunmuş ve bu durum, verilerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamıştır. Sonuç olarak, faktör analizi bulguları, Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin yapı geçerliliğini güçlü bir şekilde desteklemekte ve alt boyutlarının net bir şekilde ayrıştığını ortaya koymaktadır. Bu, ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu kanıtlamaktadır.

Tablo 4.9. İş Performans Ölçeği Faktör Analizi

Alt Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
Görev Performansı	İ.P 1	,521	54,099
	İ.P 2	,795	
	İ.P 3	,768	
	İ.P 4	,627	
	İ.P 5	,569	
Bağlamsal Performans	İ.P 6	,671	10,744
	İ.P 7	,654	
	İ.P 8	,645	
	İ.P 9	,531	
	İ.P 10	,707	
	İ.P 11	,644	
KMO Testi	,905		
Toplam Varyans	64,843		
Barlett Testi	.000		

Tablo 4.9'da İş Performansı Ölçeği'nin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Ölçeğin iki alt boyuttan oluştuğu görülmekte olup, bunlar Görev Performansı ve Bağlamsal Performans olarak adlandırılmıştır. Faktör analizi sonucunda, Görev Performansı alt boyutunun açıklanan varyans oranı %54,099 olarak hesaplanmış ve bu alt boyut, ölçeğin toplam varyansının büyük bir kısmını açıklamıştır. Bağlamsal Performans alt boyutunun açıklanan varyans oranı ise %10,744 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyans oranı %64,843 olup, Hair vd. (2014) tarafından önerilen %60 üzerindeki varyans oranlarının yeterli açıklayıcılık sağladığı kriterini karşılamaktadır.

Görev Performansı alt boyutundaki faktör yükleri 0,521 ile 0,795 arasında değişirken, Bağlamsal Performans alt boyutundaki faktör yükleri 0,531 ile 0,707 arasında bulunmuştur. Bu değerler, Tabachnick & Fidell (2013) tarafından önerilen 0,30 üzerindeki faktör yükü kriterini sağlamaktadır ve alt boyutların ölçüm yapılarının güçlü olduğunu göstermektedir.

KMO testi sonucu 0,905 olarak hesaplanmış ve Kaiser (1974) tarafından belirtilen "çok iyi" düzeyde uygunluk kriterini sağlamıştır. Bartlett testi sonucu ise anlamlı bir şekilde 0,000 bulunmuş ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, İş Performansı Ölçeği'nin yapı geçerliliği doğrulanmış ve ölçek alt boyutlarının net bir şekilde ayrıştığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Alt Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	D.L 1	,737	59,474
	D.L 13	,663	
	D.L 7	,669	
	D.L 14	,728	
	D.L 19	,726	
	D.L 22	,799	
	D.L 2	,768	
	D.L 8	,742	
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	D.L 9	,686	4,613
	D.L 23	,806	
	D.L 15	,726	
	D.L 20	,759	
	D.L 3	,771	
Entelektüel Teşvikte Bulunma	D.L 12	,709	4,090
	D.L 18	,674	
	D.L 6	,761	
	D.L 21	,713	
Bireysel İlgi Gösterme	D.L 17	,750	3,353
	D.L 5	,796	
	D.L 11	,716	
Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	D.L 4	,778	2,901
	D.L 16	,856	
	D.L 10	,786	
KMO Testi	,971		
Toplam Varyans	74,431		
Barlett Testi	.000		

Tablo 4.10'da Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'ne ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Ölçeğin beş alt boyut içerdiği görülmektedir: Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Bireysel İlgi Gösterme ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma. Faktör analizi sonucunda, Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma alt boyutunun açıklanan varyans oranı %59,474 olarak hesaplanmış ve ölçeğin toplam varyansını en yüksek oranda açıklayan alt boyut olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlar sırasıyla Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama %4,613, Entelektüel Teşvikte Bulunma %4,090, Bireysel İlgi Gösterme %3,353 ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma %2,901 oranında varyansı açıklamaktadır. Ölçeğin toplam

varyans oranı %74,431 olup, Hair vd. (2014) tarafından belirtilen yapı geçerliliği kriterlerini fazlasıyla karşılamaktadır.

Alt boyutların faktör yükleri incelendiğinde, Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma alt boyutunda yüklerin 0,663 ile 0,799 arasında, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama alt boyutunda 0,726 ile 0,806 arasında, Entelektüel Teşvikte Bulunma alt boyutunda 0,674 ile 0,761 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, Bireysel İlgi Gösterme alt boyutunda faktör yükleri 0,716 ile 0,796 arasında, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma alt boyutunda ise 0,786 ile 0,856 arasında değişmektedir. Tabachnick & Fidell (2013) tarafından belirtilen 0,30 üzerindeki faktör yükü kriteri dikkate alındığında, tüm alt boyutların ölçüm yapılarının güçlü olduğu ve anlamlı faktörler oluşturduğu görülmektedir.

KMO testi sonucu 0,971 olarak hesaplanmış ve Kaiser (1974) tarafından öne sürülen "mükemmel" düzeyde örneklem uygunluğu kriterini karşılamıştır. Bartlett testi sonucu ise anlamlı bir şekilde 0,000 bulunmuş ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, Dönüşümcü Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve alt boyutlarının belirgin bir şekilde ayrıştığını kanıtlamaktadır. Ölçek, güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabilir niteliktedir.

4.5. Betimsel Varyans Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında oluşturulan fark hipotezlerinin test edilmesi amacıyla t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sürecinde, öncelikli olarak temel varsayımlar değerlendirilmiş ve bu varsayımlara uygunluk sağlanmıştır. Daha sonra, grupların varyanslarının homojen olup olmadığı Levene testi kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre varyansların homojen olduğu durumlarda ($p > 0.05$) Tukey testi, homojenliğin sağlanmadığı durumlarda ($p < 0.05$) ise Tamhane's testi tercih edilmiştir. Tüm analizlerde hata payı, %95 güven düzeyine uygun şekilde sınırlandırılmıştır (Sipahi vd., 2008; Tuzgöl Dost, 2010; Sürmeli & Şahin, 2010). Post-hoc testler bağlamında, Tamhane's testinin özellikle hücre boyutlarının eşit olmadığı veya varyans homojenliğinin ihlal edildiği durumlar için daha uygun olduğu bilinmektedir. Tamhane's testi, yalnızca "student t" tabanına dayalı bir yöntem olmakla birlikte, elde edilen sonuçların güvenilirliğini artırmak amacıyla tutucu ve dikkatli karşılaştırmalar yapmaktadır. Bu özelliği sayesinde, homojenlik varsayımındaki sapmaların olumsuz etkilerini en aza indirdiği vurgulanmaktadır (Tamhane vd., 1996). Böylece, varyans analizi sürecinde karşılaştırma yapılırken doğruluk ve güvenilirlik en üst düzeyde sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.11. Cinsiyete Göre Fark Durumları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Yenilik Yönetimi	Kadın	230	3,45	,05	1,470	.142
	Erkek	293	3,56	,05		
İş Performansı	Kadın	230	4,40	,03	,631	.528
	Erkek	293	4,43	,03		
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	230	3,81	,05	,190	.850
	Erkek	293	3,83	,05		

Tabloda, cinsiyet değişkenine göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları sunulmuştur. Yenilik yönetimi düzeyinde kadınların ortalaması 3,45 ve erkeklerin ortalaması ise 3,56 olarak bulunmuş, $t(521) = 1,470$, $p = 0.142$ sonucuyla p değeri 0.05'ten büyük olduğu için cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. İş performansı düzeyinde kadınların ortalaması 4,40 ve erkeklerin ortalaması ise 4,43 olarak hesaplanmış ve $t(521) = 0,631$, $p = 0.528$ sonucuyla yine anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Dönüşümcü liderlik düzeyinde kadınların ortalaması 3,81 ve erkeklerin ortalaması 3,83 olup $t(521) = 0,190$, $p = 0.850$ sonucuyla p değeri 0.05'ten büyük olduğundan, bu değişkende de cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Genel olarak, bu bulgular, incelenen değişkenlerde cinsiyetin belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5a}: Cinsiyete göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “H_{6a}: Cinsiyete göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “H_{7a}: Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.12. Medeni Duruma Göre Fark Durumları

Değişkenler	Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Yenilik Yönetimi	Evli	235	3,66	,05	3,670	.000
	Bekar	288	3,39	,05		
İş Performansı	Evli	235	4,58	,03	5,711	.000
	Bekar	288	4,29	,03		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	235	3,92	,06	2,388	.017
	Bekar	288	3,74	,04		

Tabloda, medeni duruma göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiştir. Sonuçlara göre, yenilik yönetimi düzeyinde evli bireylerin ortalaması 3,66, bekar bireylerin ortalaması ise 3,39 olarak hesaplanmış ve $t(521) = 3,670$, $p = 0.000$ bulunmuştur. Bu sonuç, p değerinin 0.05'ten küçük olması nedeniyle evli bireylerin yenilik

yönetimi algılarının bekar bireylere göre anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İş performansı değişkeninde ise evli bireylerin ortalaması 4,58, bekar bireylerin ortalaması 4,29'dur ve $t(521) = 5,711$, $p = 0.000$ sonucu elde edilmiştir. Bu bulgu, iş performansı düzeyinde de evli bireylerin bekar bireylerden anlamlı şekilde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, evli bireylerin iş yaşamında daha yüksek performans gösterdiği ya da kendilerini bu konuda daha yeterli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Dönüşümcü liderlik düzeyinde ise evli bireylerin ortalaması 3,92, bekar bireylerin ortalaması ise 3,74 olarak belirlenmiş ve $t(521) = 2,388$, $p = 0.017$ bulunmuştur ve p değerinin 0.05'ten küçük olması, bu değişken için de medeni durumlar arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Evli bireylerin dönüşümcü liderlik algılarının bekar bireylere kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Genel olarak bu bulgular, evli bireylerin iş yaşamındaki yenilik yönetimi, iş performansı ve liderlik algılarında daha yüksek değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar, evli bireylerin iş yaşamındaki deneyimlerinin, sorumluluklarının ya da rollerinin bu değişkenlere olan etkisini yansıttığı yönündedir. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5b}: Medeni duruma göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “H_{6b}: Medeni duruma göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “H_{7b}: Medeni duruma göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4.13. Yaş Düzeyine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Yaş Düzeyi	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>s.s.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Yenilik Yönetimi	18-24 yaş arası	137	3,40	,06	2,004	.093	
	25-34 yaş arası	165	3,45	,07			
	35-44 yaş arası	116	3,60	,07			
	45-54 yaş arası	80	3,66	,10			
	55 yaş ve üzeri	25	3,68	,15			
İş Performansı	18-24 yaş arası	137	4,25	,05	4,799	.000	Tukey 1<3,4,5
	25-34 yaş arası	165	4,42	,04			
	35-44 yaş arası	116	4,50	,05			
	45-54 yaş arası	80	4,53	,06			
	55 yaş ve üzeri	25	4,65	,07			
Dönüşümcü Liderlik	18-24 yaş arası	137	3,71	,06	1,529	.192	
	25-34 yaş arası	165	3,84	,06			
	35-44 yaş arası	116	3,80	,08			
	45-54 yaş arası	80	3,93	,10			
	55 yaş ve üzeri	25	4,10	,15			

Tabloda, farklı yaş gruplarına göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek için yapılan

ANOVA testi sonuçları sunulmuştur. Yenilik yönetimi değişkeninde yaş gruplarına göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2,004$, $p = 0.093$). Bu durum, yaş gruplarının yenilik yönetimi düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

İş performansı değişkeninde ise yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 4,799$, $p = 0.000$). Post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, 18-24 yaş grubunun ortalaması ($\bar{x} = 4,25$) ile 35-44 yaş grubu ($\bar{x} = 4,50$), 45-54 yaş grubu ($\bar{x} = 4,53$) ve 55 yaş ve üzeri grubu ($\bar{x} = 4,65$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Daha yüksek yaş gruplarının iş performansı düzeylerinin, genç yaş grubuna kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, iş tecrübesi ve yaş ilerledikçe performans algısının artabileceğini düşündürmektedir.

Dönüşümcü liderlik değişkeninde ise yaş grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1,529$, $p = 0.192$). Bu bulgu, farklı yaş gruplarının dönüşümcü liderlik düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak, bu bulgular yaş değişkeninin iş performansı üzerinde etkili olduğunu, ancak yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Bu durum, özellikle iş performansı açısından tecrübenin ve yaşı belirleyici bir faktör olabileceğini ön görülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{6c}: Yaş değişkenine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenirken “H_{5c}: Yaş değişkenine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır” ve “H_{7c}: Yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.14. Eğitim Düzeyine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Yenilik Yönetimi	İlköğretim	84	3,70	,10	2,033	.089	
	Lise	212	3,49	,05			
	Ön Lisans	82	3,58	,09			
	Lisans	134	3,39	,07			
	Lisansüstü	11	3,67	,20			
İş Performansı	İlköğretim	84	4,48	,07	,374	.827	
	Lise	212	4,40	,04			
	Ön Lisans	82	4,42	,06			
	Lisans	134	4,41	,04			
	Lisansüstü	11	4,54	,14			
Dönüşümcü Liderlik	İlköğretim	84	3,95	,11	1,148	.333	
	Lise	212	3,79	,05			
	Ön Lisans	82	3,88	,09			
	Lisans	134	3,73	,07			
	Lisansüstü	11	4,08	,22			

Tabloda, farklı eğitim düzeylerine göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde eğitim düzeyine göre ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($F = 2,033$, $p = 0.089$). Bu sonuç, eğitim düzeyinin yenilik yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. İş performansı değişkeninde de benzer şekilde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0,374$, $p = 0.827$). Bu bulgu, eğitim düzeyinin bireylerin iş performansı algısını önemli ölçüde etkilemediğini ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderlik değişkeninde de eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1,148$, $p = 0.333$). Bu durum, bireylerin dönüşümcü liderlik algılarında eğitim düzeyine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymaktadır. Genel olarak, elde edilen bulgular, yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde eğitim düzeyinin belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5d}: Eğitim durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “H_{6d}: Eğitim durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “H_{7d}: Eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.15. Sektörel İlgili Eğitim Durumuna Göre Fark

Değişkenler	Durum	n	$\bar{x}$	s.s.	t	p
Yenilik Yönetimi	Turizm Alanı Eğitimi Mezunu	122	3,60	,07	1,276	.203
	Turizm Alanı Dışında Eğitim Sahip	401	3,49	,04		
İş Performansı	Turizm Alanı Eğitimi Mezunu	122	4,49	,05	1,528	.128
	Turizm Alanı Dışında Eğitim Sahip	401	4,40	,03		
Dönüşümcü Liderlik	Turizm Alanı Eğitimi Mezunu	122	3,90	,08	1,027	.306
	Turizm Alanı Dışında Eğitim Sahip	401	3,80	,04		

Tabloda, sektöre ilişkin eğitim durumuna göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde turizm alanında eğitim almış işgörenler ile turizm dışı eğitim almış işgörenlerin ortalamaları sırasıyla 3,60 ve 3,49 olarak bulunmuş ve $t(521) = 1,276$, $p = 0.203$ sonucu elde edilmiştir. P değerinin 0.05’ten büyük olması, bu iki grup arasında yenilik yönetimi algısı açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de turizm alanında eğitim almış işgörenlerin ortalaması 4,49, turizm dışı eğitim almış işgörenlerin ortalaması 4,40 olarak hesaplanmış ve $t(521) =$

1,528, $p = 0.128$ bulunmuştur. P değeri 0.05'ten büyük olduğundan, İş Performansı algısında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde ise turizm alanında eğitim almış işgörenlerin ortalaması 3,90, turizm dışı eğitim almış işgörenlerin ortalaması ise 3,80 olarak belirlenmiştir. T-testi sonucunda $t(521) = 1,027$, $p = 0.306$ bulunmuş ve bu değişkende de gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Genel olarak bu sonuçlar, turizm alanında eğitim almış işgörenlerle turizm dışı eğitim almış işgörenler arasında yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu durum, sektöre özel eğitim almanın bu değişkenler üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “ H_{5e} : İlgili eğitim durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “ H_{6e} : İlgili eğitim durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “ H_{7e} : İlgili eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.16. Çalışılan Departmana Göre Fark Durumları

Değişkenler	Departman	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Yenilik Yönetimi	Genel Müdürlük	89	3,49	,09	2,152	.073	
	Ön Büro	103	3,45	,06			
	Kat Hizmetleri	64	3,71	,09			
	Yiyecek-İçecek Hizmetleri	230	3,46	,06			
	Misafir İlişkileri	37	3,78	,14			
İş Performansı	Genel Müdürlük	89	4,50	,04	3,533	.007	Tukey 3>4
	Ön Büro	103	4,40	,05			
	Kat Hizmetleri	64	4,58	,06			
	Yiyecek-İçecek Hizmetleri	230	4,33	,04			
	Misafir İlişkileri	37	4,58	,08			
Dönüşümcü Liderlik	Genel Müdürlük	89	3,80	,10	1,692	.151	
	Ön Büro	103	4,08	,07			
	Kat Hizmetleri	64	3,78	,09			
	Yiyecek-İçecek Hizmetleri	230	3,88	,06			
	Misafir İlişkileri	37	3,82	,15			

Tabloda, çalışanların departmanlarına göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmuştur. Yenilik yönetimi değişkeninde departmanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2,152$, $p = 0.073$). Bu sonuç, çalışanların departmanlarına göre yenilik yönetimi algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

İş performansı değişkeninde ise departmanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 3,533$, $p = 0.007$). Post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, kat hizmetleri departmanındaki çalışanlar ($\bar{x} = 4,58$) ile yiyecek-içecek hizmetleri departmanındaki

çalışanlar ($\bar{x} = 4,33$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kat Hizmetleri departmanında çalışanların iş performansı düzeylerinin yiyecek-içecek hizmetleri departmanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde ise departmanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1,692$, $p = 0,151$). Bu bulgu, çalışanların departmanlarına göre dönüşümcü liderlik algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Genel olarak bu sonuçlar, çalışanların departmanlarının yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını, ancak iş performansı açısından kat hizmetleri departmanında çalışanların daha yüksek bir performans algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılık, departmanlar arasındaki iş yükü, çalışma ortamı veya görev özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{6k}: Çalışılan pozisyona göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenirken “H_{5f}: Çalışılan departmana göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır” ve “H_{7f}: Çalışılan departmana göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.17. Turizm Sektöründeki Çalışma Süresine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Çalışma Süresi	<i>n</i>	$\bar{x}$	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Yenilik Yönetimi	1 yıldan az	69	3,34	,09	3,440	.009	Tamhane's 3>1,2
	1-5 yıl arası	171	3,40	,06			
	6-10 yıl arası	91	3,72	,09			
	11-15 yıl arası	69	3,53	,10			
	16 yıl ve üzeri	123	3,62	,07			
İş Performansı	1 yıldan az	69	4,19	,08	8,065	.000	Tamhane's 5>1,2
	1-5 yıl arası	171	4,32	,05			
	6-10 yıl arası	91	4,46	,05			
	11-15 yıl arası	69	4,47	,07			
	16 yıl ve üzeri	123	4,63	,03			
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	69	3,79	,09	1,672	.155	
	1-5 yıl arası	171	3,70	,06			
	6-10 yıl arası	91	3,97	,09			
	11-15 yıl arası	69	3,83	,10			
	16 yıl ve üzeri	123	3,89	,08			

Tabloda, turizm sektöründeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 3,440$, $p = 0,009$). Tamhane's testi sonuçlarına göre, 6-10 yıl arası çalışanların Yenilik Yönetimi algısı ($\bar{x} = 3,72$), 1 yıl ve daha az ($\bar{x} = 3,34$) ile 1-5 yıl arası ($\bar{x} = 3,40$) çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek

bulunmuştur. Bu durum, çalışma süresinin arttıkça çalışanların yenilik yönetimi algılarının daha olumlu olduğunu göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de çalışma süresine göre anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($F = 8,065$, $p = 0,000$). Tamhane's testi sonuçlarına göre, 16 yıl ve üzeri çalışanların iş performansı algısı ($\bar{x} = 4,63$), 1 yıl ve daha az ($\bar{x} = 4,19$) ile 1-5 yıl arası ($\bar{x} = 4,32$) çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, uzun süreli çalışma deneyiminin iş performansı algısını pozitif yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde ise çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($F = 1,672$, $p = 0,155$). Bu sonuç, çalışma süresinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Genel olarak bulgular, çalışma süresinin yenilik yönetimi ve iş performansı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak dönüşümcü liderlik algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Daha uzun süre çalışanların yenilik yönetimi ve iş performansı algılarında daha yüksek değerlere sahip olmaları, deneyim ve sektörel bilgi birikiminin bu değişkenlere olumlu katkı sunabileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5g}: Turizm sektöründeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır” ve “H_{6g}: Turizm sektöründeki çalışma süresine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenirken “H_{7g}: Turizm sektöründeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.18. Otel İşletmesindeki Çalışma Süresine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Çalışma Süresi	<i>n</i>	$\bar{x}$	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Yenilik Yönetimi	1 yıldan az	203	3,43	,06	1,181	,318	
	1-5 yıl arası	200	3,60	,05			
	6-10 yıl arası	67	3,45	,12			
	11-15 yıl arası	22	3,52	,18			
	16 yıl ve üzeri	31	3,61	,16			
İş Performansı	1 yıldan az	203	4,36	,04	2,294	,058	
	1-5 yıl arası	200	4,43	,04			
	6-10 yıl arası	67	4,48	,05			
	11-15 yıl arası	22	4,34	,13			
	16 yıl ve üzeri	31	4,69	,06			
Dönüşümcü Liderlik	1 yıldan az	203	3,86	,05	1,027	,393	
	1-5 yıl arası	200	3,84	,06			
	6-10 yıl arası	67	3,62	,12			
	11-15 yıl arası	22	3,79	,16			
	16 yıl ve üzeri	31	3,86	,16			

Tabloda, otel işletmelerindeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde çalışma süresine

göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 1,181$, $p = 0.318$). Bu sonuç, otel işletmelerindeki çalışma süresinin yenilik yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de çalışma süresine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2,294$, $p = 0.058$). Gruplar arasındaki ortalamalar incelendiğinde, uzun süre çalışanların (16 yıl ve üzeri, $\bar{x} = 4,69$) iş performansı ortalamasının daha yüksek olduğu gözlemlense de p değerinin 0.05'ten büyük olması, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde de çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($F = 1,027$, $p = 0.393$). Bu durum, otel işletmelerindeki çalışma süresinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak bu bulgular, otel işletmelerindeki çalışma süresinin yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Çalışma süresine bağlı olarak algılanan küçük farklılıklar bulunsa da bu farklar istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamıştır. Bu durum, otel işletmelerinde çalışma süresinin bu değişkenlere yönelik algılarda belirleyici bir faktör olmadığını ileri sürmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “ H_{5h} : Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “ H_{6h} : Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “ H_{7h} : Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.19. Gelir Düzeyine Göre Fark Durumları

Değişkenler	Gelir Düzeyi	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Yenilik Yönetimi	17.000-30.000 TL arası	377	3,45	,04	3,039	,029	Tamhane's 1<3,4
	30.001-45.000 TL arası	105	3,64	,07			
	45.001-60.000 TL arası	29	3,78	,17			
	60.001 TL ve üzeri	12	3,83	,24			
İş Performansı	17.000-30.000 TL arası	377	4,35	,03	6,201	,000	Tamhane's 1<2,3,4
	30.001-45.000 TL arası	105	4,55	,05			
	45.001-60.000 TL arası	29	4,68	,07			
	60.001 TL ve üzeri	12	4,75	,10			
Dönüşümcü Liderlik	17.000-30.000 TL arası	377	3,78	,04	,922	,430	
	30.001-45.000 TL arası	105	3,91	,08			
	45.001-60.000 TL arası	29	3,95	,16			
	60.001 TL ve üzeri	12	3,95	,34			

Tabloda, gelir düzeyine göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde gelir düzeyine göre

gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 3,039$, $p = 0.029$). Tamhane's testi sonuçlarına göre, 17.000-30.000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların yenilik yönetimi algısı ($\bar{x} = 3,45$), 45.001-60.000 TL arası ($\bar{x} = 3,78$) ve 60.001 TL ve üzeri ($\bar{x} = 3,83$) gelir düzeyine sahip çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha düşüktür. Bu sonuç, gelir düzeyinin yükseldikçe yenilik yönetimi algısında pozitif bir etki yaratabileceğini göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de gelir düzeyine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F = 6,201$, $p = 0.000$). Tamhane's testi sonuçlarına göre, 17.000-30.000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların iş performansı algısı ($\bar{x} = 4,35$), diğer gelir grupları olan 30.001-45.000 TL arası ($\bar{x} = 4,55$), 45.001-60.000 TL arası ($\bar{x} = 4,68$) ve 60.001 TL ve üzeri ($\bar{x} = 4,75$) gelir düzeyine sahip çalışanlara göre anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç, gelir düzeyi arttıkça iş performansı algısının da arttığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde ise gelir düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0,922$, $p = 0.430$). Bu sonuç, gelir düzeyinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak bu bulgular, gelir düzeyinin yenilik yönetimi ve iş performansı algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak dönüşümcü liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Gelir düzeyinin yükselmesi, çalışanların yenilik yönetimi ve iş performansı algılarında artışa yol açabilirken, dönüşümcü liderlik algısı bu değişiklikten etkilenmemektedir. Bu durum, çalışanların ekonomik durumlarının bazı algılar üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5j}: Gelir düzeyine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır” ve “H_{6j}: Gelir düzeyine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenirken ve “H_{7j}: Gelir düzeyine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4.20. Çalışma Pozisyonuna Göre Fark Durumları

Değişkenler	Pozisyon	<i>n</i>	$\bar{x}$	s.s.	<i>F</i>	<i>p</i>	Fark
Yenilik Yönetimi	İşgören	271	3,43	,05	2,693	,046	Tamhane's 1<2,3,4
	Alt Kademe Yönetici	100	3,59	,08			
	Orta Kademe Yönetici	117	3,57	,08			
	Üst Kademe Yönetici	35	3,80	,13			
İş Performansı	İşgören	271	4,36	,03	2,178	,090	
	Alt Kademe Yönetici	100	4,43	,06			
	Orta Kademe Yönetici	117	4,49	,05			
	Üst Kademe Yönetici	35	4,58	,11			
Dönüşümcü Liderlik	İşgören	271	3,79	,05	,433	,729	
	Alt Kademe Yönetici	100	3,88	,09			
	Orta Kademe Yönetici	117	3,81	,08			
	Üst Kademe Yönetici	35	3,93	,15			

Tabloda, çalışma pozisyonuna göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde çalışma pozisyonlarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 2,693$, $p = 0.046$). Tamhane's testi sonuçlarına göre, işgörenlerin yenilik yönetimi algısı ($\bar{x} = 3,43$), alt kademe yöneticiler ($\bar{x} = 3,59$), orta kademe yöneticiler ($\bar{x} = 3,57$) ve üst kademe yöneticiler ($\bar{x} = 3,80$) ile karşılaştırıldığında anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilik pozisyonunun yenilik yönetimi algısını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

İş performansı değişkeninde ise pozisyonlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2,178$, $p = 0.090$). Gruplar arasında ortalamaların farklı olduğu görülse de (örneğin, üst kademe yöneticilerde $\bar{x} = 4,58$ ve işgörenlerde $\bar{x} = 4,36$), p değerinin 0.05'ten büyük olması, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde de pozisyonlara göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 0,433$, $p = 0.729$). Çalışma pozisyonlarına göre grupların ortalamaları birbirine yakın olup (örneğin, işgörenlerde $\bar{x} = 3,79$ ve üst kademe yöneticilerde $\bar{x} = 3,93$), bu değişkenin pozisyondan etkilenmediği görülmektedir.

Genel olarak, bu bulgular çalışma pozisyonunun yenilik yönetimi algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yöneticilik pozisyonundaki çalışanların yenilik yönetimi algılarındaki olumlu fark, bu pozisyonlarda çalışanların yenilik süreçlerine daha fazla dahil olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, pozisyonun iş performansı ve dönüşümcü liderlik algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5k}: Çalışılan pozisyona göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır” hipotezi desteklenirken “H_{6k}: Çalışılan pozisyona göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “H_{7k}: Çalışılan pozisyona göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.21. Çalışmakta Olunan Otel İşletmesinden Duyulan Memnuniyete Göre Fark Durumları

Değişkenler	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Yenilik Yönetimi	Memnun	357	3,85	,03	150,411	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsız	104	3,01	,06			
	Memnun Değil	62	2,43	,10			
İş Performansı	Memnun	357	4,58	,02	47,078	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsız	104	4,16	,06			
	Memnun Değil	62	3,95	,09			
Dönüşümcü Liderlik	Memnun	357	4,10	,03	84,865	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsız	104	3,41	,07			
	Memnun Değil	62	2,89	,12			

Tabloda, çalışmakta olunan otel işletmesinden duyulan memnuniyete göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek için yapılan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde memnuniyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 150,411$, $p = 0.000$). Tukey testi sonuçlarına göre, işletmesinden memnun olan çalışanların yenilik yönetimi algısı ($\bar{x} = 3,85$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 3,01$) ve memnun olmayan çalışanlara ($\bar{x} = 2,43$) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, memnuniyet düzeyinin yenilik yönetimi algısını olumlu etkilediğini göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de memnuniyet grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F = 47,078$, $p = 0.000$). Memnun olan çalışanların iş performansı algısı ($\bar{x} = 4,58$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 4,16$) ve memnun olmayan çalışanlara ($\bar{x} = 3,95$) göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, işletmeden duyulan memnuniyetin iş performansı algısını da önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik değişkeninde de benzer şekilde anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 84,865$, $p = 0.000$). Memnun olan çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ($\bar{x} = 4,10$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 3,41$) ve memnun olmayan çalışanlara ($\bar{x} = 2,89$) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, işletmesinden memnun olan çalışanların liderlik algılarında daha olumlu değerlere sahip olduğunu sonucunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak bu sonuçlar çalışılan işletmeden duyulan memnuniyetin yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Memnuniyet düzeyi arttıkça, bu değişkenlere ilişkin algılar da belirgin bir şekilde yükselmektedir. Bu durum, çalışan memnuniyetinin örgütsel davranış ve algılar üzerinde kritik bir öneme sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan “H₅₁: Duyulan memnuniyet durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “H₆₁: Duyulan memnuniyet durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı

fark vardır” ve “H₇₁: Duyulan memnuniyet durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4.22. Çalışılmakta Olunan Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumuna Göre Fark

Değişkenler	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Yenilik Yönetimi	Tavsiye Ederim	342	3,87	,03	136,952	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsızım	108	3,01	,06			
	Tavsiye Etmem	73	2,60	,09			
İş Performansı	Tavsiye Ederim	342	4,59	,02	50,546	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsızım	108	4,22	,06			
	Tavsiye Etmem	73	3,93	,08			
Dönüşümcü Liderlik	Tavsiye Ederim	342	4,09	,04	57,282	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsızım	108	3,42	,08			
	Tavsiye Etmem	73	3,17	,10			

Tabloda, çalışmakta olunan otel işletmesinin başkalarına tavsiye edilme durumu ile yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Yenilik yönetimi değişkeninde, tavsiye etme durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 136,952$, $p = 0.000$). Tukey testi sonuçlarına göre, işletmesini tavsiye eden çalışanların yenilik yönetimi algısı ($\bar{x} = 3,87$), kararsız olan çalışanların ($\bar{x} = 3,01$) ve tavsiye etmeyen çalışanların ($\bar{x} = 2,60$) algılarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, tavsiye etme davranışının Yenilik Yönetimi algısını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de tavsiye etme durumu grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F = 50,546$, $p = 0.000$). Tavsiye eden çalışanların iş performansı algısı ($\bar{x} = 4,59$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 4,06$) ve tavsiye etmeyen çalışanlara ($\bar{x} = 3,93$) kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, çalıştığı işletmeyi başkalarına tavsiye eden çalışanların performans algılarının daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeninde de anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 57,282$, $p = 0.000$). Tavsiye eden çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ($\bar{x} = 4,09$), kararsız olan çalışanların ($\bar{x} = 3,42$) ve tavsiye etmeyen çalışanların ($\bar{x} = 3,17$) algılarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, çalışanların işletmelerini tavsiye etme eğilimlerinin liderlik algılarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bu bulgular, işletmesini başkalarına tavsiye etme davranışının yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Tavsiye etme eğilimi arttıkça, çalışanların bu değişkenlere ilişkin algılarının da anlamlı derecede daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmeye

yönelik olumlu duyguların ve memnuniyetin örgütsel algılar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5m}: Tavsiye etme durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “H_{6m}: Tavsiye etme durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “H_{7m}: Tavsiye etme durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 4.23. Tekrar Turizm ve Otelcilik İşletmelerinde Çalışmayı Tercih Etme Durumuna Göre Fark

Değişkenler	Pozisyon	n	$\bar{x}$	s.s.	F	p	Fark
Yenilik Yönetimi	Evet	313	3,77	,04	49,716	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsızım	127	3,30	,06			
	Hayır	83	2,87	,09			
İş Performansı	Evet	313	4,57	,02	25,691	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsızım	127	4,24	,06			
	Hayır	83	4,14	,07			
Dönüşümcü Liderlik	Evet	313	4,04	,02	34,090	.000	Tukey 1>2,3
	Kararsızım	127	3,66	,04			
	Hayır	83	3,24	,06			

Tabloda, tekrar turizm ve otelcilik işletmelerinde çalışmayı tercih etme durumuna göre yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını değerlendirmek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları sunulmuştur. Yenilik yönetimi değişkeninde, tekrar çalışmayı tercih etme durumuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 49,716$, $p = 0.000$). Tukey testi sonuçlarına göre, tekrar çalışmayı tercih eden çalışanların yenilik yönetimi algısı ($\bar{x} = 3,77$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 3,30$) ve tercih etmeyen çalışanlara ($\bar{x} = 2,87$) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, gelecekte sektörde çalışmaya yönelik olumlu tutumların Yenilik Yönetimi algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir.

İş performansı değişkeninde de tekrar çalışmayı tercih etme durumuna göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F = 25,691$, $p = 0.000$). Tukey testi sonuçlarına göre, tekrar çalışmayı tercih eden çalışanların İş Performansı algısı ($\bar{x} = 4,57$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 4,24$) ve tercih etmeyen çalışanlara ($\bar{x} = 4,14$) göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, gelecekte sektörde çalışmaya yönelik tercihlerin İş Performansı algısını etkileyebileceğini ortaya çıkarmaktadır. Dönüşümcü liderlik değişkeninde de anlamlı bir fark bulunmuştur ($F = 34,090$, $p = 0.000$). Tekrar çalışmayı tercih eden çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ($\bar{x} = 4,04$), kararsız olan çalışanlara ($\bar{x} = 3,66$) ve tercih etmeyen çalışanlara ($\bar{x} = 3,24$) kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, sektörel geleceğe yönelik olumlu bakış açısının liderlik algılarını da etkileyebileceğini göstermektedir.

Genel olarak bu bulgular, turizm ve otelcilik sektöründe tekrar çalışmayı tercih etme durumunun yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecekte sektörde çalışmaya yönelik olumlu bir tutum, bu değişkenlere ilişkin algıların daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu durum, sektörel bağlılık ve olumlu iş deneyimlerinin örgütsel algılar üzerinde önemli bir etki ortaya koyduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan “H_{5n}: Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır”, “H_{6n}: Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır” ve “H_{7n}: Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

4.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (şiddetinin, gücünün ve derecesinin) ve yönünü (pozitif veya negatif) belirlemek için yapılan bir analiz türüdür. Bu analizde korelasyon katsayısı, "r" sembolü ile gösterilmektedir ve bu katsayı -1 ile +1 arasında bir değere sahiptir. Korelasyon katsayısının değeri, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü yansıtır. "r" değeri +1'e ne kadar yakınsa, iki değişken arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu; -1'e ne kadar yakınsa, negatif yönde güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. "r" değeri sıfır (0) olduğunda ise, iki değişken arasında hiçbir ilişki yoktur (Cohen, 2013; Field, 2013; Pallant, 2020).

Korelasyon katsayıları belirli aralıklarla ilişki gücünü sınıflandırmaktadır. Buna göre, "r" değeri 0 ile 0,29 arasında olduğunda ilişki zayıf ya da düşük şiddette kabul edilir, bu da iki değişken arasındaki ilişkinin çok belirgin olmadığı anlamına gelir. "r" değeri 0,30 ile 0,64 arasında olduğunda ise ilişki orta şiddette olarak değerlendirilir, yani değişkenler arasında belirgin fakat güçlü olmayan bir ilişki vardır. Korelasyonu ifade eden "r" değeri 0,65 ile 0,84 arasında olduğunda, ilişki yüksek ya da kuvvetli şiddette olarak kabul edilir ve bu durumda değişkenler arasındaki ilişki belirgin ve güçlüdür. Son olarak, "r" değeri 0,85 ile 1 arasında olduğunda, ilişki çok yüksek ya da çok kuvvetli şiddette kabul edilir; bu da iki değişkenin birbirleriyle son derece güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu gösterir. Bu korelasyon katsayıları, araştırmacılara değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadar güçlü ve anlamlı olduğuna dair önemli bilgiler sunar ve bu bilgiler, araştırma bulgularının yorumlanmasında önemli bir rol oynar (Ural & Kılıç, 2018).

Tablo 4.24. Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

		İş Performansı	Dönüşümcü Liderlik
Yenilik Yönetimi	r	,491**	,699**
	p	.000	.000
İşletmenin Yenilik Performansı (Alt Boyut)	r	,468**	,630**
	p	.000	.000
İşletmenin Yenilik Yönetimi (Alt Boyut)	r	,426**	,636**
	p	.000	.000
Yenilikçi Örgüt Yapısı (Alt Boyut)	r	,442**	,642**
	p	.000	.000
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı (Alt Boyut)	r	,388**	,629**
	p	.000	.000
Çalışanların Yenilik İsteği (Alt Boyut)	r	,512**	,417**
	p	.000	.000
Yenilik Desteği (Alt Boyut)	r	,277**	,521**
	p	.000	.000
p<0.01** p<0.05*			

Tablo 4.24’de yenilik yönetimi ve alt boyutları ile iş performansı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkilerin incelendiğini göstermektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, yenilik yönetimi ve alt boyutlarının her iki değişkenle de pozitif ve anlamlı ilişkiler sergilediği tespit edilmiştir. Yenilik yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişki, $r=0,491$ ile orta düzeyde güçlü olarak belirlenirken, dönüşümcü liderlik ile arasındaki ilişki $r=0,699$ ile yüksek düzeyde güçlü olarak sınıflandırılmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, işletmenin yenilik performansı $r=0,468$ ve $r=0,630$ değerleriyle her iki değişkenle orta şiddette ilişki gösterirken, yenilikçi örgüt yapısının $r=0,442$ ve $r=0,642$ korelasyon katsayılarıyla benzer şekilde anlamlı ve orta düzeyde güçlü bir ilişki sergilediği gözlenmiştir. Çalışanların yenilik sürecine katılımı ve yenilik isteği alt boyutlarının da her iki değişkenle anlamlı ve orta düzeyde ilişkili olduğu görülmekte olup, özellikle yenilik isteğinin iş performansı ile olan ilişkisi $r=0,512$ ile diğer alt boyutlardan daha güçlüdür. Yenilik desteği alt boyutu ise iş performansı ile $r=0,277$ oranında zayıf bir ilişki sergilerken, dönüşümcü liderlik ile $r=0,521$ oranında orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Genel olarak, yenilik yönetimi ve alt boyutlarının hem iş performansı hem de dönüşümcü liderlik üzerinde önemli etkiler yarattığını ve bu etkilerin daha çok orta ve yüksek düzeyde ilişki şiddeti sergilediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.25. Dönüşümcü Liderlik ve Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

		İş Performansı	Yenilik Yönetimi
Dönüşümcü Liderlik	r	,488**	,699**
	p	.000	.000
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma (Alt Boyut)	r	,494**	,693**
	p	.000	.000
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama (Alt Boyut)	r	,440**	,930**
	p	.000	.000
Entelektüel Teşvikte Bulunma (Alt Boyut)	r	,419**	,624**
	p	.000	.000
Bireysel İlgi Gösterme (Alt Boyut)	r	,389**	,608**
	p	.000	.000
Yüksek Başarı Beklentisi Sahip Olma (Alt Boyut)	r	,401**	,573**
	p	.000	.000
p<0.01** p<0.05*			

Tablo 4.25’de dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının iş performansı ve yenilik yönetimi ile pozitif ve anlamlı ilişkiler sergilediğini göstermektedir. Genel olarak dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki korelasyon $r=0,488$ düzeyinde orta şiddette güçlü bir ilişkiye işaret ederken, yenilik yönetimi ile $r=0,699$ düzeyinde yüksek şiddette güçlü bir ilişki gözlemlenmiştir. Alt boyutlar bazında incelendiğinde, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma boyutunun iş performansı ile $r=0,494$ ve yenilik yönetimi ile $r=0,693$ oranında anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu, iş performansı ile $r=0,440$ düzeyinde orta şiddette bir ilişki sergilerken, yenilik yönetimi ile $r=0,930$ gibi çok yüksek şiddette bir ilişki göstermektedir. Bu, liderlerin grup hedeflerini benimsetme becerisinin yenilik süreçlerini ciddi şekilde desteklediğini ifade eder. Entelektüel teşvikte bulunma boyutu, iş performansı ile $r=0,419$ ve yenilik yönetimi ile $r=0,624$ arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler sergilerken, bireysel ilgi gösterme boyutu iş performansı ile $r=0,389$ ve yenilik yönetimi ile $r=0,608$ düzeyinde pozitif ilişkiler ortaya koymaktadır. Son olarak, yüksek başarı beklentisine sahip olma boyutunun iş performansı ile $r=0,401$ ve yenilik yönetimi ile $r=0,573$ düzeyinde anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Genel olarak dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarının, iş performansı üzerinde orta şiddette, yenilik yönetimi üzerinde ise daha güçlü etkiler yarattığı ve özellikle grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunun yenilik yönetimiyle olan ilişkisinin oldukça belirgin olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.7. Aracı Rol Analizi Sonuçları

Hayes PROCESS Makrosu, SPSS ve SAS programlarında kullanılan, aracı (mediatör) ve düzenleyici (moderatör) değişken analizlerini kolaylaştıran bir istatistiksel araçtır (Hayes, 2018). Özellikle, karmaşık ilişki modellerini analiz etmek için tasarlanmış bu makro, basit aracı etkilerden (Model 4) çoklu aracı ve düzenleyici modellerine kadar geniş bir yelpazede

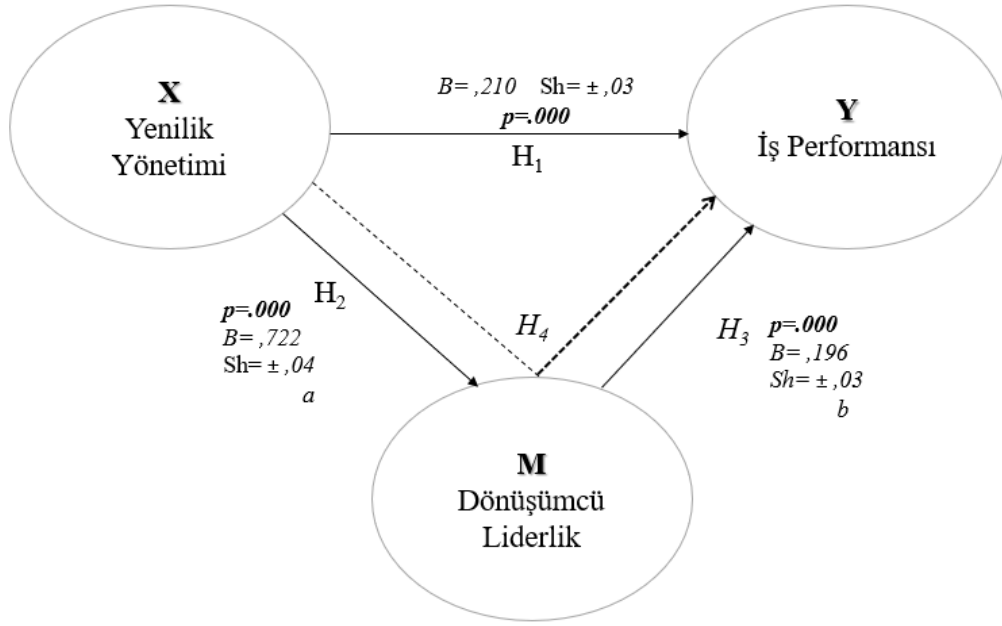
analiz imkânı sunmaktadır. Model 4, bir bağımsız değişkenin (X), bir bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin, bir aracı değişken (M) aracılığıyla dolaylı yoldan gerçekleşip gerçekleşmediğini test etmek için kullanılmaktadır. Analizde, X'in Y üzerindeki toplam etkisi (c), dolaylı etkisi (a*b) ve doğrudan etkisi (c') hesaplanmaktadır. Dolaylı etkinin istatistiksel anlamlılığı, genellikle bootstrap yöntemiyle güven aralıkları belirlenerek test edilmektedir; bu yöntem, normal dağılım varsayımına ihtiyaç duymadan sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır (Preacher & Hayes, 2008). Hayes'in önerdiği bu model, hem aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hem de bağımsız değişkenin doğrudan etkisini eş zamanlı olarak değerlendirerek araştırmacıların daha detaylı bir analiz yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda SPSS 27 paket programında Hayes 4.2 makro versiyonda yer alan aracı rol testi uygulanmıştır.

Tablo 4.26. Model-4 Aracı Rol Analizi

Doğrudan Etki	β	SH	t	p	LLCI	ULCI
Yenilik Yönetiminin İş Performansına Etkisi	0,210	0,03	5,651	.000*	0,137	0,283
Yenilik Yönetiminin Dönüşümcü Liderliğe Etkisi	0,722	0,04	22,294	.000*	0,634	0,803
Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi	0,196	0,03	5,450	.000*	0,125	0,267
Dolaylı Etki	0,141	0,03		.000*	0,082	0,200
Toplam Etki	0,352	0,02		.000*	0,298	0,405
LLCI: Güven Aralığı Alt Sınırı; ULCI: Güven Aralığı Üst Sınırı SH: Standart Hata p: Anlam Değeri; *p<0,001						

Hayes PROCESS Makro-Model 4'e göre analiz sonuçları incelenmiş ve yenilik yönetimi (X), iş performansı (Y), ve dönüşümcü liderlik (M) değişkenleri analiz sonuçları şu şekilde ifade edilmiştir:

Yenilik yönetiminin iş performansına olan etkisinde toplam etki ($b=0,352$; $t=12,873$, ve $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Güven aralığı (LLCI: 0,298; ULCI: 0,405) sıfırı içermemektedir. Bu durum, yenilik yönetiminin doğrudan veya dolaylı yollarla iş performansını pozitif etkilediğini göstermektedir. Yenilik yönetiminin doğrudan etkisi ($b=0,210$; $t=5,651$; $p<0,001$) anlamlı bulunmuştur. Güven aralığı (LLCI: 0,137; ULCI: 0,283) sıfırı içermemektedir. Bu, yenilik yönetiminin iş performansını etkilediğini ancak etkisinin bir kısmının başka değişkenler aracılığıyla dolaylı olarak ortaya çıktığını göstermektedir.



Şekil 4.1. Hayes Model-4 Aracı Rol Katsayıları

Yenilik yönetiminin dönüşümcü liderlik aracılığıyla iş performansına etkisi $b=0,141$ 'dir. Bootstrap güven aralıkları (BootLLCI: 0,082; BootULCI: 0,200) sıfırı içermemektedir, dolayısıyla dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimi ile performans arasındaki ilişkide kısmi aracı bir değişken olduğunu desteklemektedir. Yenilik yönetiminin performansı hem doğrudan hem de dönüşümcü liderlik aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik, yenilik yönetiminin performans üzerindeki etkisini güçlendiren kısmi bir aracı değişken rolündedir. Literatürde dönüşümcü liderliğin yenilikçi kültürü ve performansı artırıcı etkileri olduğu (Bass, 1990; Avolio & Bass, 2004) belirtilmektedir. Bu çalışma, mevcut literatürü destekler niteliktedir. Elde edilen bulgular kapsamında çalışmanın ana hipotezlerini oluşturan “H₁: Yenilik yönetimi yaklaşımının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır”, “H₂: Yenilik yönetimi yaklaşımının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır”, “H₃: Dönüşümcü liderlik algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır” ve “H₄: Örgütlerde yenilik yönetiminin iş performansına etkisinde dönüşümcü liderlik algısının aracı rolü vardır” hipotezleri desteklenmiştir.

4.8. Alt Boyutlara İlişkin Etki Analizleri

Araştırma kapsamında, ana değişkenlerin alt boyutlarının bağımlı ve aracı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile,

bağımsız değişkenlerin alt boyutlarının bağımlı ve aracı değişken üzerindeki açıklayıcılık düzeyleri değerlendirilmiştir. Ayrıca, aracı değişkenin alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin incelenmesi de çoklu regresyon analizinin bir parçası olmuştur.

Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini aynı anda değerlendirmek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Hair vd., 2019). Bu analizde, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorununun tespiti için tolerance ve varyans şişirme faktörü (VIF) değerleri incelenmekte ve yüksek VIF değerlerinin (≥ 10) modelin tahmin gücünü olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Analiz sürecinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki bireysel ve toplam etkileri regresyon katsayıları (β) ve anlamlılık düzeyleri (p-değerleri) ile değerlendirilmektedir. Ayrıca, modelin genel uyumu, açıklanan varyans (R^2) ve anlamlılık testi (F-değeri) ile test edilmektedir (Kline, 2015). Çoklu regresyon, özellikle karmaşık yapıya sahip sosyal bilimler araştırmalarında, bağımsız değişkenlerin ve bu değişkenlerin alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin detaylı şekilde incelenmesine olanak sağlamaktadır (O'Brien, 2007).

Çoklu regresyon analizinin sonuçları, bağımsız değişkenlerin ve aracı değişkenlerin alt boyutlarının bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgular, alt boyutların her birinin bağımsız değişkenlerin toplam etkisine ne ölçüde katkıda bulunduğunu ve aracı değişkenin etkisinin bağımlı değişken üzerindeki toplam varyansın açıklanmasına ne kadar katkıda bulunduğunu belirlemek için kullanılmaktadır. Elde edilen sonuçlar, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde ve modelin genel geçerliliğinin değerlendirilmesinde kritik öneme sahiptir.

Tablo 4.27. Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarının İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	R/R ²	Tolerance	VIF
Sabit	2,985	29,984	.000*	,567 ,322		
İşletmenin Yenilik Performansı	,134	2,951	.003*		,270	3,704
İşletmenin Yenilik Yönetimi	,100	2,297	.022*		,228	4,385
Yenilikçi Örgüt Yapısı	,063	1,398	.163		,272	3,677
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	-,082	-1,694	.091		,222	4,513
Çalışanların Yenilik İsteği	,240	7,757	.000*		,548	1,826
Yenilik Desteği	-,072	-2,415	.016*		,453	2,209
F: 40,782; p<.05*						
Bağımlı Değişken: İş Performansı						

Tabloda, bağımsız değişkenin (yenilik yönetimi) alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Modelin genel uyumu, açıklanan varyans yüzdesi ($R^2=0.322$) ve modelin anlamlılık düzeyi ($F(6)=40.782;p<.05$) ile

doğrulanmıştır. Regresyon katsayıları (β), bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli etkilerini yansıtırken; p-değerleri, bu etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2019). Tolerance ve VIF değerleri incelendiğinde, bağımsız değişkenler arasında ciddi bir çoklu bağlantı sorunu bulunmadığı görülmektedir (Tolerance > 0.1 ve VIF < 10; Tabachnick & Fidell, 2013). En düşük Tolerance değeri 0.222 ile çalışanların yenilik sürecine katılımı boyutuna aitken VIF değeri ise 4.513'tür. Bu durum modelin açıklayıcılığını olumsuz etkilemeyecek düzeyde değerlendirilmiştir (O'Brien, 2007).

Bağımsız değişkenler incelendiğinde, çalışanların yenilik isteği ($\beta=0.240$; $p=.000$) ve işletmenin yenilik performansı ($\beta=0.134$; $p=.003$) değişkenlerinin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, işletmenin yenilik yönetimi ($\beta=0.100$; $p=.022$) de anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Ancak, yenilikçi örgüt yapısı ($\beta=0.063$; $p=.163$) ve "çalışanların yenilik sürecine katılımı" ($\beta=-0.082$; $p=.091$) değişkenlerinin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Yenilik desteği ise ($\beta=-0.072$; $p=.016$) negatif bir etkiye sahip olup, bu etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, model genel olarak iş performansını anlamlı bir şekilde açıklamakta ve yenilik yönetimi ile ilgili alt boyutların iş performansı üzerinde farklı düzeylerde etkiler gösterdiği görülmektedir. Pozitif etkilerin yanı sıra, negatif etkilerin de anlamlı bir şekilde ortaya çıkması, yenilik stratejilerinde dikkat edilmesi gereken faktörleri ön plana çıkarmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan "H_{1a}: İşletmelerin yenilik performansının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır", "H_{1b}: İşletmenin yenilik yönetiminin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır", "H_{1c}: Çalışanların yenilik isteği durumlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır" ve "H_{1d}: Yenilik desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezleri desteklenirken "H_{1e}: Yenilikçi örgüt yapısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır" ve "H_{1f}: Çalışanların yenilik sürecine katılımının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.28. Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderlik Algısına Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	R/R²	Tolerance	VIF
Sabit	1,363	10,843	.000*	,693 ,480		
İşletmenin Yenilik Performansı	,167	2,909	.004*		,270	3,704
İşletmenin Yenilik Yönetimi	,138	2,529	.012*		,228	4,385
Yenilikçi Örgüt Yapısı	,218	3,819	.000*		,272	3,677
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	,095	1,558	.120		,222	4,513
Çalışanların Yenilik İsteği	,034	,865	.388		,548	1,826
Yenilik Desteği	,043	1,140	.255		,453	2,209
F: 79,341; p<.05*						
Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Liderlik						

Tabloda, yenilik yönetiminin alt boyutlarının dönüşümcü liderlik algısı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Modelin genel uyumu, açıklanan varyans yüzdesi ($R^2=0.480$) ve model anlamlılık testi ($F(6)=79.341;p<.05$) ile doğrulanmıştır. Bu sonuçlar, modelin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığını göstermektedir (Hair vd., 2019). Tolerance ve VIF değerleri analiz edilerek çoklu bağlantı (multicollinearity) problemi kontrol edilmiştir. En düşük Tolerance değeri 0.222 olup, en yüksek VIF değeri ise 4.513'tür. Bu değerler, modelde ciddi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Özellikle yenilikçi örgüt yapısının en yüksek beta katsayısına ($\beta=0.218$) sahip olması, dönüşümcü liderlik algısını etkileyen en güçlü faktörlerden biri olduğunu işaret etmektedir.

Bağımsız değişkenlerin regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, yenilikçi örgüt yapısı ($\beta=0.218$; $p=.000$), "İşletmenin Yenilik Performansı" ($\beta=0.167;p=.004$) ve işletmenin yenilik yönetimi ($\beta=0.138;p=.012$) değişkenlerinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler gösterdiği görülmektedir. Ancak, çalışanların yenilik sürecine katılımı ($\beta=0.095$; $p=.120$), çalışanların yenilik isteği ($\beta=0.034$; $p=.388$) ve yenilik desteği ($\beta=0.043$; $p=.255$) değişkenlerinin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, yenilik yönetimi alt boyutlarının dönüşümcü liderlik algısı üzerindeki etkileri farklılık göstermekte olup, yenilikçi örgüt yapısının ve işletmenin yenilik performansı gibi faktörlerin daha güçlü etkiler ortaya koyduğu görülmektedir. Bu durum, liderlik algısının gelişiminde örgütsel yapı ve yönetim performansının kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda oluşturulan "H_{2a}: İşletmelerin yenilik performansının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır", "H_{2b}: İşletmenin yenilik yönetiminin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" ve "H_{2c}: Yenilikçi örgüt yapısının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezleri desteklenirken "H_{2d}: Çalışanların yenilik sürecine katılımının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır", "H_{2e}: Çalışanların yenilik isteği durumlarının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" ve "H_{2f}: Yenilik desteğinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır" hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.29. Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişken	β	t	p	R/R ²	Tolerance	VIF
Sabit	2,993	25,955	.000*	,526 ,277		
Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma	,293	5,030	.000*		,170	5,873
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,136	4,077	.000*		,562	1,780
Entelektüel Teşvikte Bulunma	-,058	-1,074	.283		,197	5,064
Bireysel İlgi Gösterme	-,050	-1,200	.231		,259	3,854
Yüksek Başarı Beklentisi Sahip Olma	,063	1,499	.135		,429	2,330
F: 39,566; p<.05*						
Bağımlı Değişken: İş Performansı						

Tabloda, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Modelin genel anlamlılığı, $F(5)=39.566$; $p<.05$ ile doğrulanmış ve bağımlı değişken üzerindeki açıklanan varyans yüzdesi ($R^2=0.277$) modelin açıklayıcı gücünü göstermiştir (Hair vd., 2019). Tolerance ve VIF değerleri incelenerek çoklu bağlantı durumu değerlendirilmiştir. En düşük Tolerance değeri 0.170 ile vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma değişkenine aittir ve VIF değeri 5.873 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çoklu bağlantının kontrol edilebilir bir düzeyde olduğunu göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Ancak bazı değişkenlerin VIF değerlerinin nispeten yüksek olması, bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin dikkatle ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Regresyon katsayıları (β) incelendiğinde, vizyon-ilham sağlama ve uygun rol model olma ($\beta=0.293$; $p=.000$) ve grup amaçlarının kabulünü sağlama ($\beta=0.136$; $p=.000$) değişkenlerinin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ancak, entelektüel teşvikte bulunma ($\beta=-0.058$; $p=.283$), bireysel ilgi gösterme ($\beta=-0.050$; $p=.231$) ve yüksek başarı beklentisi sahip olma ($\beta=0.063$; $p=.135$) değişkenlerinin etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, dönüşümcü liderlik alt boyutlarından sadece belirli boyutların iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Özellikle vizyon sağlama ve grup hedeflerini destekleme gibi boyutlar, iş performansı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Buna karşılık, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik gibi boyutların anlamlı bir etki göstermemesi, bu faktörlerin iş performansını artırmada daha az etkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan “H3a: Vizyon-İlham sağlama ve uygun rol model olma algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır” ve “H3b: Grup amaçlarının kabulünü sağlama algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezleri desteklenirken “H3c: Entelektüel

teşvik algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır”, “H_{3d}: Bireysel ilgi gösterme algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır” ve “H_{3e}: Yüksek başarı beklentisine sahip olma algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır” hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.30. Ek-Hipotez Kabul Tablosu

Hipotez Kodu	Hipotez	Durum
H ₁	Yenilik yönetimi yaklaşımının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1a}	İşletmelerin yenilik performansının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1b}	İşletmenin yenilik yönetiminin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1c}	Yenilikçi örgüt yapısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{1d}	Çalışanların yenilik sürecine katılımının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{1e}	Çalışanların yenilik isteği durumlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1f}	Yenilik desteğinin iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H ₂	Yenilik yönetimi yaklaşımının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2a}	İşletmelerin yenilik performansının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2b}	İşletmenin yenilik yönetiminin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2c}	Yenilikçi örgüt yapısının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{2d}	Çalışanların yenilik sürecine katılımının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2e}	Çalışanların yenilik isteği durumlarının dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2f}	Yenilik desteğinin dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₃	Dönüşümcü liderlik algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3a}	Vizyon-İlham sağlama ve uygun rol model olma algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3b}	Grup amaçlarının kabulünü sağlama algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3c}	Entelektüel teşvik algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{3d}	Bireysel ilgi gösterme algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{3e}	Yüksek başarı beklentisine sahip olma algısının iş performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₄	Örgütlerde yenilik yönetiminin iş performansına etkisinde dönüşümcü liderlik algısının aracı rolü vardır.	Desteklendi
H ₅	Demografik değişkenlerine bağlı olarak yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5a}	Cinsiyete göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5b}	Medeni duruma göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{5c}	Yaş değişkenine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5d}	Eğitim durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5e}	İlgili eğitim durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5f}	Çalışılan departmana göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5g}	Turizm sektöründeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi

Tablo 4.30. (devam) Ek-Hipotez Kabul Tablosu

H _{5h}	Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{5j}	Gelir düzeyine göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{5k}	Çalışılan pozisyona göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{5l}	Duyulan memnuniyet durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{5m}	Tavsiye etme durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{5n}	Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre yenilik yönetimi durumlarında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H ₆	Demografik değişkenlerine bağlı olarak iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{6a}	Cinsiyete göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{6b}	Medeni duruma göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6c}	Yaş değişkenine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6d}	Eğitim durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{6e}	İlgili eğitim durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{6f}	Çalışılan departmana göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6g}	Turizm sektöründeki çalışma süresine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6h}	Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{6j}	Gelir düzeyine göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6k}	Çalışılan pozisyona göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{6l}	Duyulan memnuniyet durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6m}	Tavsiye etme durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{6n}	Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre iş performansı düzeyinde anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H ₇	Demografik değişkenlerine bağlı olarak dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7a}	Cinsiyete göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7b}	Medeni duruma göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{7c}	Yaş değişkenine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7d}	Eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7e}	İlgili eğitim durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7f}	Çalışılan departmana göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7g}	Turizm sektöründeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7h}	Çalışılan otel işletmesindeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7j}	Gelir düzeyine göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7k}	Çalışılan pozisyona göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklenmedi
H _{7l}	Duyulan memnuniyet durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{7m}	Tavsiye etme durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklendi
H _{7n}	Aynı işletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre dönüşümcü liderlik algısında anlamlı fark vardır.	Desteklendi



5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı, dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerde yenilik yönetimi süreçlerine etkisini ve bu etkinin iş performansı üzerindeki yansımalarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırmanın amaçları şu şekilde özetlenebilir:

Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütlerdeki yenilik yönetimi süreçlerine etkisi ile bu etkinin iş performansı üzerindeki yansımaları çok yönlü biçimde incelenmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, yenilik yönetiminin iş performansı üzerindeki etkisinde aracı bir rol üstlenip üstlenmediği de değerlendirilmiştir. Buna ek olarak, bağımsız ve aracı rol değişkenlerine ait alt boyutların bağımlı değişken üzerindeki etkileri analiz edilmiş ve son olarak sosyo-demografik durumlara göre değişkenler üzerindeki farklılıkların varlığı test edilmiştir.

Turizm sektöründe işgörenlerin yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları, demografik değişkenlere göre ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların demografik özelliklerinin, algılar üzerinde çeşitli farklılıklar oluşturduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların çoğunluğu erkek (%56), bekâr (%55,1), 25-34 yaş aralığında (%31,5) ve lise mezunu (%40,5) bireylerden oluşmaktadır. Yiyecek-içecek departmanında çalışanlar (%44) çoğunluğu temsil ederken, sektör tecrübesi 1-5 yıl arasında olanlar (%32,7) daha büyük bir grubu oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizleri, tüm verilerin parametrik analizler için uygun olduğunu göstermiştir. Yenilik Yönetimi Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Dönüşümcü Liderlik Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizleri yüksek düzeyde güvenilir sonuçlar vermiştir. Ayrıca faktör analizleri, ölçeklerin yapı geçerliliğini güçlü bir biçimde desteklemiştir.

Çalışma, literatürde öne çıkan teorik modellerle ilişkilendirilmiş, turizm sektörü özelinde ampirik verilerle desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular kapsamında, öncelikle yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri test eden regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik algısının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığını ortaya koymuştur (H_3 desteklendi). Literatürde Bass (1990) ve Bass & Riggio (2008) tarafından ortaya konulan dönüşümcü liderlik kuramı, liderlerin vizyon

sağlayarak, ilham vererek, entelektüel teşvikle düşünsel sınırları zorlayarak ve bireysel ilgi yoluyla çalışanları geliştirdiğini öne sürmektedir. Bu kuramsal çerçeveye uyumlu olarak, araştırmada dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarının –vizyon-ilham, bireysel ilgi, entelektüel teşvik ve amaçlara bağlılık– iş performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (H_{3a} – H_{3e} desteklendi). Özellikle entelektüel teşvik boyutunun çalışanların yaratıcı çözümler üretme kapasiteleri üzerindeki etkisi dikkat çekicidir (Gumusluoglu & İlsev, 2009; Çatır & Ünlüönen, 2015).

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, dönüşümcü liderliğin aynı zamanda bir sonuç değişkeni olarak da modellenmiş olmasıdır. Yenilik yönetiminin bazı alt boyutları (özellikle işletmenin genel yenilik performansı " H_{1a} " ve yönetim biçimi " H_{1b} ") dönüşümcü liderlik algısını anlamlı düzeyde etkilemektedir (H_2 , H_{2a} , H_{2b} desteklendi). Bu bulgu, liderliğin sadece neden değil, aynı zamanda sonuç olduğunu; yenilikçi organizasyon yapılarının ve uygulamalarının dönüşümcü liderliğin gelişmesini teşvik edebileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar örgüt içindeki yenilikçi uygulamaları ve başarıları gördükçe liderlerini daha ilham verici ve yön gösterici olarak algılayabilmektedir. Bu bulgu, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlamda nasıl şekillendiğine dair kuramsal tartışmaları zenginleştirmekte ve yenilik ortamının liderlik algılarını dönüştürebileceğini öne sürmektedir.

Yenilik yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkiler de anlamlı bulunmuş; işletmelerin yenilik yönetimi yaklaşımının iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur (H_1 desteklendi). Bu doğrultuda, yenilikçi yönetim stratejilerinin, özellikle müşteri deneyimi ve hizmet süreçlerine yönelik uygulamaların, turizm sektöründe finansal performans ve pazar başarısı üzerinde doğrudan etkiler yarattığı belirlenmiştir (Tajeddini, 2010; Ordanini & Parasuraman, 2011). Ayrıca yenilik desteği ve çalışanların yenilik istekliliği gibi bireysel düzeydeki değişkenlerin de performansa pozitif etkide bulunduğu tespit edilmiştir (H_{1e} , H_{1f} desteklendi). Ancak burada dikkat çekici olan bulgu, yenilikçi örgüt yapısının (H_{1c}) ve çalışan katılımının (H_{1f}) iş performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemiş olmasıdır. Bu desteklenmeyen hipotezler, özellikle turizm sektörünün doğası gereği çalışan katılımının sınırlı olabileceğini ve örgütsel yapının inovasyonun performansa etkisini doğrudan taşıyamayabileceğini göstermektedir.

Benzer şekilde, yenilikçi örgüt yapısının dönüşümcü liderlik algısı üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (H_{2c} desteklenmedi). Bu sonuç, örgüt yapılarının yenilikçilikle ilişkili bileşenlerinin, lider algılarında doğrudan belirleyici olmayabileceğini, liderliğin daha çok uygulamalardaki başarılar ve çalışan deneyimi ile şekillendiğini

göstermektedir. Ayrıca çalışan katılımı (H_{2d}) ve yenilik istekliliği (H_{2e}) gibi değişkenlerin dönüşümcü liderlik algısını anlamlı düzeyde etkilememesi de dikkat çekicidir. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik algısının daha çok yöneticilerin aktif iletişim, entelektüel teşvik ve vizyon paylaşımı gibi davranışsal nitelikleriyle şekillendiğine, bu nedenle yapısal ya da bireysel yenilik göstergelerinin liderlik algısını oluşturmada sınırlı rol oynadığına işaret etmektedir. Bu desteklenmeyen hipotezlerin, yenilik yönetimi algısı ile liderlik algısı arasındaki ilişkilere dair daha sofistike modeller geliştirilmesi gerekliliğine işaret ettiği söylenebilir. Ayrıca çalışan katılımı (H_{2d}) ve yenilik istekliliği (H_{2e}) gibi değişkenlerin dönüşümcü liderlik algısını anlamlı düzeyde etkilememesi de dikkat çekicidir. Bu sonuçlar, dönüşümcü liderlik algısının daha çok yöneticilerin aktif iletişim, entelektüel teşvik ve vizyon paylaşımı gibi davranışsal nitelikleriyle şekillendiğine, bu nedenle yapısal ya da bireysel yenilik göstergelerinin liderlik algısını oluşturmada sınırlı rol oynadığına işaret etmektedir. Bu durum, lider-üye etkileşimi (LMX) kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde de anlam kazanmaktadır. LMX teorisi, lider ve çalışan arasındaki ilişki kalitesinin, çalışanların liderlik algılarını ve örgütsel davranışlarını etkilediğini savunur (Graen & Uhl-Bien, 1995). Düşük etkileşimli ilişkilerde çalışanlar lideri daha mesafeli ya da geleneksel olarak algılamak; yüksek kaliteli ilişkilerde ise liderler dönüşümcü nitelikler sergileyen, destekleyici ve motive edici figürler olarak değerlendirilir. Bu nedenle liderin sergilediği davranıştan çok, lider-çalışan etkileşiminin yoğunluğu ve niteliği, liderlik algısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır.

Araştırmada dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki toplam etkisinin, yalnızca doğrudan değil aynı zamanda yenilik yönetimi aracılığıyla dolaylı yollarla da gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin kısmi aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Yenilik yönetiminin iş performansı üzerindeki etkisi, dönüşümcü liderlik değişkeni modele eklendiğinde zayıflamakta; bu da liderliğin yenilik uygulamalarını teşvik ederek performansa katkı sağladığını göstermektedir (Wang vd., 2011; García-Morales vd., 2012). Nitekim Patiar & Wang (2016), otelcilik alanında dönüşümcü liderliğin bölüm performansını artırmada hem doğrudan hem de etkileşimin dolaylı mekanizmalarla etkili olduğunu göstermiştir. Bu karşılıklı etkileşim, turizm sektörünün yeniliğe dayalı rekabet koşulları içinde yüksek performanslı ve öğrenen örgütlerin nasıl şekillenebileceğini anlamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Hem dönüşümcü liderlik teorisi hem de lider-üye etkileşimi kuramı (LMX), bu süreci açıklamada tamamlayıcı niteliktedir: Dönüşümcü liderlik, vizyon, güven ve entelektüel meydan okumayla kültürel dönüşüm yaratırken; LMX ise bu dönüşümün çalışanlara ne ölçüde yansıdığını, yani bireysel düzeydeki liderlik algılarını ve

bağlılık ilişkilerini açıklamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, sadece liderliğin performansa etkisini değil, liderliğin örgütsel bağlamda nasıl şekillendiğini de ortaya koymakta; böylece yönetim kuramına çok boyutlu bir katkı sunmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin kısmi aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Yenilik yönetiminin iş performansı üzerindeki etkisi, dönüşümcü liderlik değişkeni modele eklendiğinde zayıflamakta; bu da liderliğin yenilik uygulamalarını teşvik ederek performansa katkı sağladığını göstermektedir (Wang vd., 2011; García-Morales vd., 2012). Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin, örgüt içi iklim üzerinde kültürel bir taşıyıcı işlevi gördüğünü savunan teorik çerçevelerle örtüşmektedir. Özellikle Bass'ın dönüşümcü liderlik modeline göre, bu liderlik tarzı, örgüt içinde ortak bir anlam dünyası ve değer sistemi oluşturarak çalışanların inovasyona açık, yaratıcı ve hedef odaklı davranmalarını sağlar. Bu durum, çalışanların bireysel motivasyonlarını kolektif amaçlarla hizalamalarını mümkün kılmakta; örgütsel düzeyde somut performans çıktıları üretmektedir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin aracı rolü, işletmeler açısından iki yönlü bir stratejik çıkarım sunmaktadır. İlk olarak, yenilik yönetiminin etkili biçimde uygulanabilmesi için liderlik mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Yalnızca teknik inovasyonlara yatırım yapmak değil, aynı zamanda bu inovasyonları sahiplen, çalışanları sürece dâhil eden ve onları cesaretlendiren liderlik biçimleri geliştirilmelidir. İkinci olarak, çalışanların yenilik süreçlerine katılımının ve performansa katkısının artırılabilmesi için, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünün temel unsurlarından biri haline getirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu noktada liderlerin yalnızca yönetsel değil, aynı zamanda kültürel dönüşüm sağlayıcı rolleri vurgulanmalı; lider gelişim programları bu doğrultuda yapılandırılmalıdır. H₄ hipotezine ilişkin bulgular, dönüşümcü liderliğin yenilik yönetimi ile iş performansı arasındaki ilişkide köprü işlevi gördüğünü göstermektedir. Bu etki, teorik düzeyde dönüşümcü liderlik ve LMX kuramlarının öngörülerıyla uyumludur; pratik düzeyde ise turizm sektöründeki liderlik uygulamaları açısından stratejik yönlendirmeler sunmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, sadece bir bağımsız değişken değil, aynı zamanda örgütsel süreçlerin etkinliğini artıran aracı bir unsur olarak ele alınmalıdır. Aracılık etkisinin doğrulanması, özellikle dinamik ve rekabete açık sektörlerde liderlik-stil seçimlerinin performans çıktıları üzerindeki önemini yeniden gündeme getirmektedir.

Demografik değişkenlere yönelik yapılan analizler, dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ve iş performansı algılarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi değişkenler bağlamında büyük farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu durum, dönüşümcü

liderliğin evrensel niteliğini ve kapsayıcılığını desteklemektedir (Bass & Riggio, 2008; Yukl & Gardner, 2019). Ancak pozisyon düzeyine bağlı olarak bazı algı farklılıkları gözlenmiş ve üst düzey pozisyonda çalışanların dönüşümcü liderlik algısının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, liderlikle daha doğrudan temas halinde olan çalışanların bu etkiyi daha güçlü deneyimlediğini düşündürmektedir (Çatır & Ünlüöner, 2015).

Genel ifadeyle özetlenecek olursa, dönüşümcü liderlik ile yenilik yönetimi arasındaki çift yönlü ilişkiyi ortaya koyarak literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Bir yandan dönüşümcü liderlik, yenilik uygulamalarını teşvik ederek iş performansını artırmakta; öte yandan başarılı yenilik uygulamaları, çalışanların liderlerini daha dönüşümcü olarak algılamalarını sağlamaktadır. Bu karşılıklı etkileşim, turizm sektörünün yeniliğe dayalı rekabet koşulları içinde yüksek performanslı ve öğrenen örgütlerin nasıl şekillenebileceğini anlamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

Araştırma bulguları, özellikle yenilikçi kapasiteyi artırmak isteyen turizm işletmeleri için dönüşümcü liderlik yaklaşımının bir kaldıraç olarak benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin entelektüel teşvik, vizyon paylaşımı ve bireysel destek yoluyla örgütte yaratıcı bir atmosfer oluşturması; bu atmosferin ise yeni hizmet tasarımlarını, süreç iyileştirmelerini ve performans artışlarını beraberinde getirmesi, sektör uygulayıcıları için önemli çıkarımlar sunmaktadır.

Demografik değişkenlerin fark durumları incelediğinde, özellikle medeni durum, yaş ve çalışma süresi gibi etkenlerin yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algısı üzerinde anlamlı fark durumları gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen fark analizi sonuçlarına ve yorumlarına dair bulgular aşağıda sıralanmıştır:

- Evli bireylerin yenilik yönetimi algılarının bekar bireylere göre anlamlı derecede daha yüksek olduğunu görülmektedir. Evli bireylerin iş yaşamında daha yüksek performans gösterdiği ya da kendilerini bu konuda daha yeterli algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Evli bireylerin dönüşümcü liderlik algılarının bekar bireylere kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Genel olarak bu bulgular, evli bireylerin iş yaşamındaki yenilik yönetimi, iş performansı ve liderlik algılarında daha yüksek değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar, evli bireylerin iş yaşamındaki deneyimlerinin, sorumluluklarının ya da rollerinin bu değişkenlere olan etkisini yansıttığı yönündedir.

- İş performansı değişkeninde ise yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek yaş gruplarının iş performansı düzeylerinin, genç yaş grubuna kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, iş tecrübesi ve yaş ilerledikçe performans algısının artabileceğini düşündürmektedir. özellikle iş performansı açısından tecrübenin ve yaşın belirleyici bir faktör olabileceğini ön görülmektedir.
- İş performansı değişkeninde departmanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kat Hizmetleri departmanında çalışanların iş performansı düzeylerinin yiyecek-içecek hizmetleri departmanında çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların departmanlarının yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını, ancak iş performansı açısından kat hizmetleri departmanında çalışanların daha yüksek bir performans algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılığın, departmanlar arasındaki iş yükü, çalışma ortamı veya görev özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Yenilik yönetimi değişkeninde çalışma süresine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6-10 yıl arası çalışanların Yenilik Yönetimi algısı, 1 yıl ve daha az ile 1-5 yıl arası çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, çalışma süresinin arttıkça çalışanların yenilik yönetimi algılarının daha olumlu olduğunu göstermektedir. Öte yandan İş performansı değişkeninde de çalışma süresine göre anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 16 yıl ve üzeri çalışanların iş performansı algısı, 1 yıl ve daha az ile 1-5 yıl arası çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, uzun süreli çalışma deneyiminin iş performansı algısını pozitif yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Genel olarak bu bulgular, çalışma süresinin yenilik yönetimi ve iş performansı algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak dönüşümcü liderlik algısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymaktadır. Daha uzun süre çalışanların özellikle yenilik yönetimi ve iş performansı algılarında daha yüksek değerlere sahip olmaları, deneyim ve sektörel bilgi birikiminin bu değişkenlere olumlu katkıda bulunabileceğini ortaya koymaktadır.
- Yenilik yönetimi değişkeninde gelir düzeyine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 17.000-30.000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların yenilik yönetimi algısı, 45.001-60.000 TL arası ve 60.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha düşüktür. Bu sonuç, gelir düzeyinin

yükseldikçe yenilik yönetimi algısında pozitif bir etki yaratabileceğini göstermektedir. Öte yandan İş performansı değişkeninde de gelir düzeyine göre anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. 17.000-30.000 TL arası gelir düzeyine sahip çalışanların iş performansı algısı, diğer gelir grupları olan 30.001-45.000 TL arası, 45.001-60.000 TL arası ve 60.001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanlara göre anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç, gelir düzeyi arttıkça iş performansı algısının da arttığını göstermektedir. Genel olarak bu bulgular, gelir düzeyinin yenilik yönetimi ve iş performansı algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak dönüşümcü liderlik algısı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Gelir düzeyinin yükselmesi, çalışanların yenilik yönetimi ve iş performansı algılarında artışa yol açabilirken, dönüşümcü liderlik algısı bu değişiklikten etkilenmemektedir. Bu durum, çalışanların ekonomik durumlarının bazı algılar üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

- Yenilik yönetimi değişkeninde çalışma pozisyonlarına göre anlamlı bir fark bulunmuştur. İşgörenlerin yenilik yönetimi algısı, alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler ile karşılaştırıldığında anlamlı derecede daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilik pozisyonunun yenilik yönetimi algısını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. çalışma pozisyonunun yenilik yönetimi algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yöneticilik pozisyonundaki çalışanların yenilik yönetimi algılarındaki olumlu fark, bu pozisyonlarda çalışanların yenilik süreçlerine daha fazla dahil olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak, pozisyonun iş performansı ve dönüşümcü liderlik algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu sonucu elde edilmiştir.
- Yenilik yönetimi değişkeninde memnuniyet grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İşletmesinden memnun olan çalışanların yenilik yönetimi algısı, kararsız olan çalışanlara ve memnun olmayan çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, memnuniyet düzeyinin yenilik yönetimi algısını olumlu etkilediğini göstermektedir. Ayrıca İş performansı değişkeninde de memnuniyet grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Memnun olan çalışanların iş performansı algısı, kararsız olan çalışanlara ve memnun olmayan çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, işletmeden duyulan memnuniyetin iş performansı algısını da önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Son olarak

dönüşümcü liderlik değişkeninde de benzer şekilde anlamlı bir fark bulunmuştur. Memnun olan çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, kararsız olan çalışanlara ve memnun olmayan çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, işletmesinden memnun olan çalışanların liderlik algılarında daha olumlu değerlere sahip olduğunu sonucunu ortaya koymaktadır. Genel olarak bu sonuçlar çalışılan işletmeden duyulan memnuniyetin yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Memnuniyet düzeyi arttıkça, bu değişkenlere ilişkin algılar da belirgin bir şekilde yükselmektedir. Bu durum, çalışan memnuniyetinin örgütsel davranış ve algılar üzerinde kritik bir öneme sahip olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

- Yenilik yönetimi değişkeninde, tavsiye etme durumu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İşletmesini tavsiye eden çalışanların yenilik yönetimi algısı, kararsız olan çalışanların ve tavsiye etmeyen çalışanların algılarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, tavsiye etme davranışının Yenilik Yönetimi algısını güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Öte yandan iş performansı değişkeninde de tavsiye etme durumu grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Tavsiye eden çalışanların iş performansı algısı, kararsız olan çalışanlara ve tavsiye etmeyen çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, çalıştığı işletmeyi başkalarına tavsiye eden çalışanların performans algılarının daha olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak dönüşümcü liderlik değişkeninde de anlamlı bir fark bulunmuştur. Tavsiye eden çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, kararsız olan çalışanların ve tavsiye etmeyen çalışanların algılarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, çalışanların işletmelerini tavsiye etme eğilimlerinin liderlik algılarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Genel olarak bu bulgular, işletmesini başkalarına tavsiye etme davranışının yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Tavsiye etme eğilimi arttıkça, çalışanların bu değişkenlere ilişkin algılarının da anlamlı derecede daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmeye yönelik olumlu duyguların ve memnuniyetin örgütsel algılar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.
- Yenilik yönetimi değişkeninde, tekrar çalışmayı tercih etme durumuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Tekrar çalışmayı tercih eden çalışanların yenilik yönetimi algısı, kararsız olan çalışanlara ve tercih etmeyen çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, gelecekte sektörde çalışmaya yönelik olumlu

tutumların Yenilik Yönetimi algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Öte yandan iş performansı değişkeninde de tekrar çalışmayı tercih etme durumuna göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Tekrar çalışmayı tercih eden çalışanların İş Performansı algısı, kararsız olan çalışanlara ve tercih etmeyen çalışanlara göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, gelecekte sektörde çalışmaya yönelik tercihlerin İş Performansı algısını etkileyebileceğini ortaya çıkarmaktadır. Son olarak dönüşümcü liderlik değişkeninde de anlamlı bir fark bulunmuştur. Tekrar çalışmayı tercih eden çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, kararsız olan çalışanlara ve tercih etmeyen çalışanlara kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu sonuç, sektörel geleceğe yönelik olumlu bakış açısının liderlik algılarını da etkileyebileceğini göstermektedir. Genel olarak bu bulgular, turizm ve otelcilik sektöründe tekrar çalışmayı tercih etme durumunun yenilik yönetimi, iş performansı ve dönüşümcü liderlik algıları üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecekte sektörde çalışmaya yönelik olumlu bir tutum, bu değişkenlere ilişkin algıların daha yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu durum, sektörel bağlılık ve olumlu iş deneyimlerinin örgütsel algılar üzerinde önemli bir etki ortaya koyduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

5.1. Öneriler

Bu araştırma turizm sektöründe dönüşümcü liderlik, yenilik yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişkileri ortaya koymuş; aralarındaki yapısal bağları hem teorik hem de pratik düzlemde açıklamıştır. Sektöre özgü bulgularla literatüre katkı sunulmuş ve yönetsel düzeyde stratejik öneriler geliştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler işletmeler, akademik yayınlar ve politika yapıcılara yönelik olarak sunulmaktadır:

5.1.1. İşletmelere Yönelik Öneriler

1. Turizm sektöründeki işletmelerin, çalışanların eğitim seviyelerini yükseltmek için düzenli eğitim programları ve atölye çalışmaları organize etmeleri önerilmektedir. Bu tür eğitimler, yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirilmesine doğrudan katkı sağlayacaktır.
2. İş performansının artırılması amacıyla, sektördeki deneyimli çalışanların tecrübelerini yeni başlayan çalışanlarla paylaşabilecekleri mentorluk programlarının

oluşturulması önemlidir. Bu uygulama, çalışanların yenilikçi düşünce ve uygulamalara daha hızlı adapte olmalarını teşvik edecektir.

3. Demografik farklılıkları dikkate alarak insan kaynakları politikalarında kapsayıcı ve çeşitli stratejilerin benimsenmesi gerekmektedir. Farklı yaş gruplarına yönelik özelleştirilmiş eğitim ve gelişim programları, örgütsel bağlılık ve iş tatminini artıracaktır.
4. Yöneticilere yönelik liderlik gelişim programlarının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik özelliklerinin güçlendirilmesi, yöneticilerin yenilikçi süreçlere daha aktif katılımını ve etkili liderlik uygulamalarını teşvik edecektir.
5. Dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip yönetici kadrolarının yetiştirilmesi ve mevcut yöneticilere liderlik geliştirme programları sunulması önerilir.
6. Yenilik süreçlerine katılımı artırmak için dijital öneri sistemleri, fikir atölyeleri, gamifikasyon temelli ödül mekanizmaları kurulmalıdır.
7. Farklı yaş ve deneyim gruplarına özel kariyer geliştirme planları hazırlanmalıdır.
8. Liderlik davranışlarının kurumsal kültürle bütünleşmesini sağlamak için vizyon temelli iç iletişim stratejileri geliştirilmeli, lider-çalışan etkileşim sıklığı artırılmalıdır.
9. İşletmelerde örgütsel öğrenme ve yenilik kültürünü destekleyen yapılandırılmış geri bildirim ve değerlendirme sistemleri uygulanmalıdır.
10. Personel devir oranının azaltılması için çalışan bağlılığı ve memnuniyeti izleme sistemleri kurulmalı, sonuçlara göre politika üretilmelidir.
11. Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri geliştirilerek çalışanların katkıları görünür hale getirilmelidir.
12. Çalışanların motivasyonunu ve iş performansını artırmak amacıyla, dönüşümcü liderlerin bireysel ilgi göstererek yenilikçi katkıları açık biçimde takdir etmeleri önerilmektedir.
13. Yenilikçi fikirlerin uygulanabilir çıktılara dönüşmesi için dönüşümcü liderlik rehberliğinde çapraz departman takımları kurulmalıdır.
14. Çalışanların yaratıcılık ve performans potansiyelini geliştirmek amacıyla, entelektüel uyarım sağlayacak yeni sorumluluk alanları tanımlanmalıdır.

15. Çalışanların stratejik hedeflerle bağ kurarak içsel motivasyonlarını artırmaları için düzenli “yenilikçilik vizyon toplantıları” yapılması önerilmektedir.
16. Yenilik önerilerinin performansa etkisini izlemek ve geliştirmek için dönüşümcü liderlik ilkeleriyle yönetilen geri bildirim temelli bir takip sistemi kurulmalıdır.

5.1.2. Akademik Yayınlar Yönelik Öneriler:

1. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı turizm işletmeleri, farklı bölgeler ve kültürel bağlamlarda gerçekleştirilerek sonuçların genellenebilirliğinin ve karşılaştırılabilirliğinin artırılması önerilmektedir.
2. Araştırmalarda, yenilik yönetimi ve dönüşümcü liderliğin algılanmasını etkileyen kurumsal faktörlerin derinlemesine incelenmesi önemlidir. Bu bağlamda işletme büyüklüğü, yönetim tarzı ve örgütsel kültür gibi değişkenlerin etkileri üzerine odaklanılması faydalı olacaktır.
3. Farklı demografik özelliklerin, çalışanların yenilik ve liderlik süreçlerine katılımı üzerindeki uzun vadeli etkilerini değerlendiren boylamsal araştırmalar yapılması önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini artırmak açısından önemli veriler sağlayacaktır.
4. Turizm sektörüne özgü liderlik ve yenilik teorilerinin geliştirilmesi teşvik edilmelidir.
5. Farklı bölgeler ve konaklama türlerinde yapılacak karşılaştırmalı çalışmalarla modelin geçerliliği test edilmelidir.
6. Nitel yöntemlerle lider-çalışan ilişkileri ve algılarının daha derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.
7. Liderlik ile çalışan davranışları arasında bağ kuran mekanizmaların, örneğin örgütsel güven, duygusal bağlılık gibi değişkenlerle birlikte modellenmesi literatüre katkı sağlayacaktır.
8. Kurumsal bağlamda dönüşümcü liderliğin başarısını etkileyen yapısal faktörler (örneğin organizasyonel esneklik, iş tasarımı, karar verme yetkisi) araştırılmalıdır.
9. İş performansını etkileyen dönüşümcü liderlik davranışlarının sektörel farklılıklar bağlamında nasıl değiştiğini inceleyen karşılaştırmalı araştırmalar yapılmalıdır.
10. Yenilikçi uygulamaların çalışan performansı üzerindeki etkisini açıklayan mikro düzeyde gözlemsel veya deneysel çalışmalar literatüre katkı sağlayacaktır.

11. Dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen psikolojik ara değişkenler (örneğin psikolojik güvenlik, algılanan destek) nitel araştırmalarla detaylandırılmalıdır.
12. Yenilik yönetimi uygulamalarının doğrudan ve dolaylı olarak iş performansına etkisini test eden karma yöntemli çalışmalar teşvik edilmelidir.
13. Çalışanların iş performansında görülen gelişmelerin liderlik tarzlarına göre nasıl şekillendiğini ortaya koyan zaman serisi analizlerine dayalı araştırmalar önerilmektedir.

5.1.3. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler:

1. Turizm sektöründe çalışan niteliğinin artırılması için sektöre özel sertifikasyon programları geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.
2. Mesleki eğitim programlarında liderlik ve yenilikçilik modüllerine daha fazla yer verilmelidir.
3. Kamu destekli AR-GE ve inovasyon projelerinde turizm sektörüne özel fonlar ayrılmalıdır.
4. Turizm alanında çalışanlar için bölgesel kariyer danışmanlığı merkezleri kurulmalı, genç işgücünün sektöre entegrasyonu desteklenmelidir.
5. Sektörde hizmet kalitesini artırmak için yalnızca müşteri memnuniyeti değil, çalışan refahı ve liderlik kalitesini esas alan yeni performans göstergeleri oluşturulmalıdır.
6. Dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik kamu destekli yönetici geliştirme programları, özellikle turizm sektörünün orta kademe yöneticileri için yaygınlaştırılmalıdır. Bu sayede liderlik yoluyla çalışan performansı ve yenilik kapasitesi artırılabilir.
7. Turizm sektöründe yenilik yönetimi odaklı kamu-özel iş birlikleri teşvik edilmeli; otel işletmelerinde geliştirilen yenilikçi uygulamaların iş performansına etkisi politika düzeyinde izlenmelidir.
8. Liderlik ve yenilik odaklı projelere verilecek desteklerde, sadece teknolojik gelişme değil, aynı zamanda çalışan performansına etkisi olan organizasyonel yenilikler de fonlama kriterlerine dahil edilmelidir.
9. Sektörel politika belgelerinde dönüşümcü liderliğin işgücü verimliliğine katkısı açık şekilde tanımlanmalı ve buna yönelik ulusal standartlar oluşturulmalıdır.

10. Bölgesel turizm kalkınma planlarında, çalışanların yenilik süreçlerine katılımını artıracak teşvik programları tasarlanmalı; bu programların iş performansı çıktıları düzenli olarak değerlendirilmelidir.

Bu araştırmanın bulguları, dönüştürücü liderliğin yalnızca iş performansı değil, çalışan memnuniyeti, bağlılık, yenilik kültürü ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde de çok boyutlu ve anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde, liderlik gelişimi ile yenilik yönetimi eşgüdümlü olarak ele alınmalı; sürdürülebilir ve rekabetçi yapılar için insan odaklı ve vizyoner yönetim anlayışı benimsenmelidir.





EXTENDED ABSTRACT

The Mediating Role of Transformational Leadership Behavior in the Effect of Innovation Management on Job Performance in Organizations

In today's business environment, characterized by an accelerating pace of technological change, innovation management has become an indispensable element for organizations aiming to achieve sustainable competitive advantage. Developments such as digital transformation, artificial intelligence applications, and the Internet of Things compel firms not only to improve existing processes but also to develop entirely new business models and product/service concepts. In this context, effective innovation management requires a comprehensive strategy encompassing a wide spectrum, from the planning of R&D activities to the commercialization of ideas, from internal knowledge-sharing mechanisms to collaborations with external stakeholders. As the world enters a critical juncture of Industry 4.0 applications and increasingly complex global competition, innovation management necessitates not only the planning of R&D investments but also the transformation of the entire organizational structure into an "innovation-oriented mindset." A systematic approach to innovation processes, effective use of resources, and timely implementation enhance organizational flexibility and agility, thereby strengthening performance (Volberda et al., 2013; Babenko, 2020; Appio et al., 2021).

The contribution of innovation management to business performance is not limited to financial indicators; it also encompasses broader outcomes such as increased corporate agility, employee engagement, and brand credibility. In addition to cost-reducing process optimizations, shortened time-to-market for new products enhances competitive advantage, customer loyalty, and market share. Moreover, an innovative culture stimulates employees' risk-taking tendencies and creative problem-solving skills, boosting both individual and team performance. At this point, organizations should monitor both quantitative and qualitative performance indicators (e.g., number of innovations, patent applications, project success rates, employee satisfaction scores) to concretize the return on innovation investments and ensure sustainable growth (Walker et al., 2011; Nawab et al., 2015; Antunes et al., 2017).

The leadership function plays a decisive role in the successful implementation of these strategic objectives. Unlike traditional authoritarian or task-oriented leadership approaches, transformational leaders are structured to share vision, create high motivation and commitment among team members, question existing paradigms, and maximize each individual's potential. Through idealized influence, the leader acts as a role model with values and ethical stance; inspirational motivation emphasizes clarity of goals and ignites developmental drive in the team; intellectual stimulation encourages thinking beyond conventional solutions; and individualized consideration enables the leader to closely follow each employee's learning and development journey (Bacha, 2014).

Transformational leadership supports the relationship between innovation management and business performance both directly and indirectly. Through direct influence, leaders foster a climate of trust among stakeholders involved in innovation processes, open communication channels, and enable shared risk management. Indirectly, the psychological safety created by transformational leaders allows employees to express their ideas freely, increasing the efficiency of innovation and accelerating the realization of performance outcomes. In this context, transformational leadership plays a critical mediating function in overcoming resistance to change during innovation implementation, flexibly reallocating

resources, and conducting objective evaluations of project outputs (Samad, 2012; Sattayaraksa & Boon, 2018; Widodo & Mawarto, 2020).

Considering these dynamics, the triad of innovation management, business performance, and transformational leadership constitutes an interdependent and mutually reinforcing framework. Innovative strategies are transferred to the employee level through transformational leadership, maximizing performance and ensuring sustainability of outcomes. Visionary leadership increases organizational flexibility and adaptability, laying the foundation for the successful implementation of innovation processes. Thus, the survival and continuous development of modern businesses under competitive conditions depend on the integration of innovation culture with transformational leadership practices and a strong performance orientation.

In this study, the mediating role of transformational leadership behaviors in the relationship between innovation management and business performance was examined through research conducted with managers and employees working in 4- and 5-star hotels located in the Alanya district of Antalya. The sample of the study consists of employees and managers working in organizations operating in the accommodation sector. The research was conducted using quantitative methods, and tested through 523 valid survey responses.

This thesis consists of five main sections: the introduction outlines the research topic, purpose, significance, and limitations, forming the study's basic framework. In the second section, a literature review is presented where the concepts of innovation management, organizational/business performance, and transformational leadership are examined theoretically and elaborated through related theories and previous studies. The third section explains the research methodology, detailing the research model, hypotheses, data collection process, sample selection, and the analysis techniques used. The fourth section presents the analysis results and comprehensively discusses the findings. Finally, the fifth section evaluates the results with a holistic approach. Additionally, the theoretical and practical contributions of the research are addressed, and various recommendations for future studies are provided.

The main objective of this research is to reveal the effect of transformational leadership behaviors on innovation management processes in organizations and the reflection of this effect on business performance. Accordingly, the objectives of the research can be summarized as follows:

- (a) To examine the impact of innovation management processes on business performance,
- (b) To analyze the direct effect of innovation management on business performance and the direct and mediating effects of transformational leadership in this relationship,
- (c) To determine whether transformational leadership plays a mediating role between innovation management and business performance.

Innovation management has become an indispensable strategy for organizations seeking competitive advantage and sustainable growth. However, the effective implementation of innovation management requires the adoption of an appropriate leadership approach within organizations. Transformational leaders can enhance business performance by encouraging employees to participate in innovation processes. In this regard, investigating the impact of transformational leadership behaviors on innovation management and their contribution to business performance is a significant issue for both academic literature and business practice.

The literature review reveals that there are several studies examining the relationships among transformational leadership, innovation management, and business performance (Chang, 2016; Ting et al., 2021; Gui et al., 2024). However, the mediating role of transformational leadership in these processes has not yet been sufficiently clarified. This study is considered important in terms of addressing this gap in the literature and providing theoretical and practical guidance to managers.

In order to systematically examine the relationships and effects among the variables, the research framework, model, and hypotheses were constructed based on the relational screening model, one of the quantitative research methods (Karasar, 2011). Within this model, the three-step approach and Model 4 developed by Hayes (2018) were used to test the mediating effects of variables. This model provides an analytical structure that allows for the detailed evaluation of the effects of the independent variable on both the mediator and dependent variables, as well as the mediator's effect on the dependent variable. Interaction effects among variables were analyzed through paths a, b, and c, and a comprehensive model was proposed to support the hypotheses within the theoretical framework.

The universe of the study consists of employees and managers (excluding general managers) working in 4- and 5-star hotels located in the Alanya district of Antalya province. Considering the challenges of reaching the entire population in terms of time, cost, and accessibility, a representative sample was determined.

The sample size was calculated using the table developed by Yazıcıoğlu & Erdoğan (2004), based on the presence of 191 4- and 5-star hotels in Alanya, according to data published by the Alanya Touristic Hoteliers Association (ALTİD) at the end of 2024 (ALTİD, 2025). Since there was no precise data on the number of employees, the sample size corresponding to a population above 500,000—i.e., 384 participants—was adopted. A simple random sampling technique, one of the probability sampling methods, was used. Accordingly, the sample was accepted as representative of the universe.

The data set consists of 523 valid questionnaires, and SPSS (Statistical Package for Social Sciences) and Process Macro for SPSS 4.2 were used for analysis. The study was supported by empirical data in the tourism sector and associated with prominent theoretical models in the literature. Regression and correlation analyses were conducted to test the relationships among innovation management, business performance, and transformational leadership.

The findings revealed that transformational leadership has a significant and positive effect on business performance (H_3 supported). This aligns with the transformational leadership theory by Bass (1990) and Bass & Riggio (2008), which emphasizes the development of employees through vision, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. All sub-dimensions of transformational leadership were found to positively influence business performance. Notably, the intellectual stimulation dimension had a significant impact on employees' creative problem-solving capacity (Gumusluoglu & İlsev, 2009; Çatır & Ünlüönen, 2015).

Furthermore, some sub-dimensions of innovation management (e.g., general innovation performance and management practices) were found to significantly influence perceptions of transformational leadership (H_2 , H_{2a} , H_{2b} supported), indicating that leadership can be both a cause and a result. In other words, employees may perceive their leaders as more inspiring and guiding when they witness successful innovative practices.

Innovation management was also found to have a significant and positive effect on business performance (H_1 supported). However, some sub-dimensions such as innovative

organizational structure (H_{1c}) and employee participation (H_{1f}) did not show significant effects, possibly due to the nature of the tourism sector. Similarly, innovative organizational structure (H_{2c}) and variables such as employee participation (H_{2d}) and willingness to innovate (H_{2e}) did not significantly affect transformational leadership perception. These results suggest that leadership perceptions are shaped more by behavioral qualities than structural or individual innovation indicators.

When evaluated through the lens of Leader-Member Exchange (LMX) theory, the results gain additional meaning. LMX theory posits that the quality of the leader-employee relationship affects leadership perception and organizational behavior (Graen & Uhl-Bien, 1995). High-quality relationships lead to perceptions of leaders as transformational, supportive, and motivating figures. Therefore, the intensity and quality of leader-employee interaction are key determinants in shaping leadership perceptions.

The total effect of transformational leadership on business performance was found to be both direct and indirect, mediated through innovation management. This partial mediating role demonstrates that leadership enhances performance by encouraging innovation practices (Wang et al., 2011; García-Morales et al., 2012). Transformational leadership thus functions as a cultural carrier within the organization, creating a shared system of values and meaning, and aligning individual motivation with collective goals.

Practically, this mediating role suggests two strategic implications for businesses: First, effective innovation management requires strengthened leadership mechanisms. Second, transformational leadership should become a foundational element of organizational culture to increase employee involvement in innovation and performance. The findings related to H₄ indicate that transformational leadership acts as a bridge between innovation management and business performance, consistent with the predictions of both transformational leadership and LMX theories.

In demographic analyses, no significant differences were observed in perceptions of transformational leadership, innovation management, and business performance by gender, age, or education level. However, position level showed differences, with higher-level employees perceiving transformational leadership more strongly. This suggests that those in closer contact with leaders experience their impact more directly.

In summary, the study highlights the bidirectional relationship between transformational leadership and innovation management, offering valuable contributions to the literature. While transformational leadership fosters innovation and enhances performance, successful innovation practices also reinforce employees' transformational perceptions of their leaders. This reciprocal interaction offers an important theoretical framework for understanding how high-performing, learning organizations can be shaped within innovation-based competition in the tourism sector.

KAYNAKÇA

- Abbas, J., & Kumari, K. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: A dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426–451.
- Abd Ali, Z. N. (2024). *The moderating role of organizational culture on the relationship among transformational leadership and use of negotiation strategies: Case study on Oil Marketing Company (SOMO) in Iraq*. [Unpublished Doctoral Dissertation]. Karabük University.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66–75.
- Agazu, B., & Debela, K. (2024). Leadership Effectiveness: A Systematic Literature Review. *Library Leadership & Management*, 38(2).
- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Örgütsel hedefler, sonuçlar ve performans değerlendirmesi: yönetim çalışmalarında başarının yeniden kavramsallaştırılması. *Yönetim Çalışmaları Dergisi*, 61(1), 1–36.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications.
- Ağırbaş, İ. (2020). *Sağlık kurumlarında finansal yönetim ve maliyet analizi*. Siyasal Kitabevi,
- Ahmed, N. (2012). The relationship between time management and job performance in event management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 65, 937–941.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Ahsan, M. J. (2025). Cultivating a culture of learning: The role of leadership in fostering lifelong development. *The Learning Organization*, 32(2), 282–306.
- Akarsu, O. (2024). *İş hayatında yaratıcılık ve yenilik yönetimi*. Yeni Nesil Teknolojiler ve Yeni İş Hayatı, 57.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21–36.
- Akdağ, L. B., & Tayfur Ekmekci, Ö. (2023). İş stratejileri ve algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiler: Büyük ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 31(57), 299–329.

- Akdere, M., & Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–421.
- Akgündüz, Y., Dalgıç, A., Kale, A., & Karakan, H. (2015). Beş faktör kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 51–65.
- Akhmadi, S., & Tsakalerou, M. (2020, June). Obstacles to innovation—is there a need for consensus?. In *2020 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)* (pp. 1–6). IEEE.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372.
- Al Amiri, N., Rahima, R. E. A., & Ahmed, G. (2020). Leadership styles and organizational knowledge management activities: A systematic review. *Gadiah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250–275.
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099.
- Alanya Turistik İşletmeciler Derneği. (2025). *Alanya türlerine göre tesis kapasitesi (31.12.2024)* [Veri seti]. <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-tesis-kapasite-2/>
- Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2019). Firm size and sustainable innovation: A theoretical and empirical analysis. *Sustainability*, 11(10), 2775.
- Allen, D. (2001). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Viking.
- Al-Malood, F. (2024). Moments of truth and employee empowerment: A dynamic duo for customer services. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 6(2), 28–47.
- Al-Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability*, 11(15), 4072.
- Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., & Elshaer, I. A. (2023). Enhancing innovation performance in the hotel industry: The role of employee empowerment and quality management practices. *Administrative Sciences*, 13(3), 66.
- Al-Serafi, M. A. F. (2003). *Leading management*. Dar Safa Publishing and Distribution.
- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B. A., & Alomari, A. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nursing Open*.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi*, 36(3), 48–51.

- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691.
- Andresen, M. (2007). Diversity learning, knowledge diversity, and inclusion: Theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equal Opportunities International*, 26(8), 743–760.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Journal of Management and Organization Review*, 3, 335–371.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15.
- Antunes, M. G., Quirós, J. T., & Justino, M. D. R. F. (2017). The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(9), 1474–1492.
- Appio, F. P., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Neirotti, P. (2021). Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 4–20.
- APQC. (2023). *IT organization performance key benchmarks: Cross-industry*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource/it-organization-performance-key-benchmarks-cross-industry>APQC
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.
- Arıkan, E., Kılıç, G., & Becerikli, G. (2021). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1–19.
- Armstrong, C., Flood, P., Guthrie, J., Lui, V., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2008). Should high-performance work systems include diversity management practices?. *Academy of Management Proceedings*, 1–6.
- Arrow, K. (1962). Economic welfare and the allocation of resources to invention. In *The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors* (pp. 467–492). Princeton University Press.
- Asbari, M. (2020). Is transformational leadership suitable for future organizational needs?. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 51–55.
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From creativity to innovation: The role of female employees' psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 66–77.

- Asimakopoulou, G., Revilla, A., & Rodríguez, A. (2023). Uluslararası Ar-Ge kaynak temini, inovasyon ve firma yaşı: 'Uluslararası doğumlu kaynak sağlayıcıların' avantajı. *Technovation*, 122, 102662.
- Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten günümüze liderlik kuramları* (2. baskı). Eğitim Yayınevi.
- Aşan, N. Ç., & Aksu, B. (2022). Yeni nesil çalışanların liderlik algısı. *Beykoz Akademi Dergisi*, 2(1), 1–12.
- Ataullah, A., Lee, H., & Sahota, A. S. (2014). Employee productivity, employment growth, and cross-border acquisitions by emerging market firms. *Human Resource Management*, 53(6), 987–1004.
- Athanasakou, V. E., Walker, M., Young, S., Alves, P., El-Haj, M., & Rayson, P. (2022). Mandatory annual report descriptions of business model and strategy, investor uncertainty, and disclosure cascade effects. *Investor Uncertainty, and Disclosure Cascade Effects* (February 6, 2022).
- Atik, E. (2021). *İşletmelerde yenilik yönetimi: Otel çalışanları üzerinden bir model önerisi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment and work performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1).
- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 1–20.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45–55.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden, Inc.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 331–356). Oxford University Press.
- Ayhün, S. E., & Celep, O. (2019). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının sosyal sermaye ve lider-üye etkileşimine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(2), 133–152.
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *SAGE Open*, 13(2), 21582440231181432.
- Babenco, V. (2020). Enterprise innovation management in industry 4.0: Modeling aspects. In *Emerging extended reality technologies for industry 4.0: Early experiences with conception, design, implementation, evaluation and deployment* (pp. 141–163). CRC Press.
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420.
- Badura, K. L., Galvin, B. M., & Lee, M. Y. (2022). Leadership emergence: An integrative review. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2069.

- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700–708.
- Baltacı, F., & Şentürk, F. K. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59–86.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2020). The influence of transformational and authentic leadership on the satisfaction of hotel customers in the Canary Islands. *Tourism and Hospitality Research*, 20(3), 331–344.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323–1339.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888.
- Baytok, A., & Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105–132.
- Becker, L., Coussement, K., Büttgen, M., & Weber, E. (2022). Leadership in innovation communities: The impact of transformational leadership language on member participation. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 371–393.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43–53.
- Bektaş, Ç., & Durna, U. (2007). Turizm endüstrisinde yenilik yönetimi. In M. Bulu & İ. H. Eraslan (Eds.), *Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede turizm sektörü: Sektörel stratejiler ve uygulamalar* (ss. 417–429). URAK Yayınları.
- Bello, Y. O., & Bello, M. B. (2017). Employees’ empowerment, service quality and

- customers' satisfaction in hotel industry. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4), 1001-1019.
- Bentes, A. V., Carneiro, J., da Silva, J. F., & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790–1799.
- Berber, N., Slavić, A., & Aleksić, M. (2020). Relationship between perceived teamwork effectiveness and team performance in banking sector of Serbia. *Sustainability*, 12(20), 8753.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International journal of production research*, 53(10), 3062-3085.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13, 919–961.
- Blayney, C., & Blotnick, K. (2010). Leadership in the hotel industry: Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 53–66.
- Blok, V. (2021). What is innovation? Laying the ground for a philosophy of innovation. *Techne: Research in Philosophy and Technology*, 25(1), 72–96.
- Blomkvist, K., Engzell, J., Kappen, P., & Zander, I. (2025). Exploring innovative work behavior: A gender perspective on corporate competitive culture, role models and intrapreneurs. *Journal of Business Research*.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39, 437–469.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). *Empowering service employees* (pp. 36–4). MIT Press.
- Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies*, 49, 684–717.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.
- Purwanto, A., Fahmi, K., & Sulaiman, A. (2023). Linking of transformational leadership, learning culture, organizational structure and school innovation capacity: CB SEM AMOS analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 18.
- Buckler, B. (1997). *Managing the future: 10 driving forces of change for the new century*. Macmillan Press.
- Budak, F. (2020). Liderlik kavramı ve sağlık yönetiminde liderlik. In F. Budak & A. Kar (Eds.), *Sağlık yönetiminde modern liderlik* (1. baskı). Atlas Akademik Basın Yayın.
- Burmeister, A., Li, Y., Wang, M., Shi, J., & Jin, Y. (2020). Collective knowledge sharing: How and when does transformational leadership have an impact? *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 17–31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Buttigieg, S. C., Cassia, M. V., & Cassar, V. (2023). Dönüşümsel liderlik, liderlik çevikliği, iş katılımı ve uyarlanabilir performans arasındaki ilişki: Teorik olarak bilgilendirilmiş bir ampirik çalışma. In *Sağlık hizmetlerinde liderlik üzerine araştırma el kitabı* (ss. 235–251). Edward Elgar Yayıncılık.

- Cai, Z., Huo, Y., Lan, J., Chen, Z., & Lam, W. (2019). When do frontline hospitality employees take charge? Prosocial motivation, taking charge, and job performance: The moderating role of job autonomy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 237–248.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (Eds.). (2013). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. Academic Press.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74.
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: How human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23, 1–21.
- Capozza, C., & Divella, M. (2019). Human capital and firms' innovation: Evidence from emerging economies. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(3), 233–250.
- Carayannis, E. G. (Ed.). (2020). *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship*. Springer International Publishing.
- Carrillo, E. (2019). *Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction, job burnout and job performance* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Saint Leo University.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9499.
- Cavagnaro, E., Staffieri, S., & Fermani, A. (2020). A web of relations: Modelling the relations among value orientations, travel motivation, accommodation choice, satisfaction and perceived change in a case study among young travellers in Italy. In *The INC 2020* (Vol. 1, pp. 96–97). Stenden University.
- Cegarra-Navarro, J. G., Garcia-Perez, A., & Bedford, D. (2020). Bilgi çalışanlarının eylemleri için bağlamsal kolaylaştırıcılar ve davranış çıktıları. *Uluslararası Ekonomi ve Yönetim Mühendisliği Dergisi*, 12, 1185–1190.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management: Diversity, quality, ethics & the global environment* (s. 519). Prentice Hall International.
- Cevolini, A. (2016). The strongness of weak signals: self-reference and paradox in anticipatory systems. *European Journal of Futures Research*, 4(1), 4.
- Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive work environments, innovative work behavior, and job performance in the hospitality industry: Empirical evidence from Thailand. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 20.
- Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture. In *StatPearls*. StatPearls Publishing. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK559281/>
- Chang, Y. Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 265–288.

- Chao, M. C., Jou, R. C., Liao, C. C., & Kuo, C. W. (2015). Workplace stress, job satisfaction, job performance, and turnover intention of health care workers in rural Taiwan. *Asia Pacific Journal of Public Health*, 27(2), NP1827-NP1836.
- Chen, C. H., Ishida, J., & Mukherjee, A. (2023). Pioneer, early follower or late entrant: Entry dynamics with learning and market competition. *European Economic Review*, 152, 104360.
- Chen, J., & Adamson, C. (2015). Innovation: Integration of random variation and creative synthesis. *Academy of Management Review*, 40(3), 461–464.
- Cheng, Y.-T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7(6), 593–614.
- Chesbrough, H. (2024). Twenty years of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 65(2), 1–3.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
- Chiang, C. F., & Wang, Y. Y. (2012). The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust. *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1–11.
- Chiang, C., & Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case study of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40–61.
- Chigozie, N. E. (2017). *Impact of organizational conflict on employee job performance in selected hotels (in Lagos Nigeria)*. *Turizam*, 21(1), 45–64.
- Chourasia, A., & Bahuguna, P. C. (2024). Organizational performance as dependent variable in strategic human resource management literature—a journey so far. *Benchmarking: An International Journal*.
- Chukwuemeka, O., & Endurance, G. W. (2022). Impact of training and development on employees' performance in Epenal Group Ltd. *International Journal on Integrated Education*, 5(5), 281–293.
- Cimerova, H., Dodd, O., & Frijns, B. (2014). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. (Unpublished BA research). Department of Finance, Auckland University of Technology.
- Cinnioğlu, H., Atay, L., & Karakaş, E. (2019). Algılanan liderlik tarzının tükenmişlik düzeyine etkisi: Çanakkale otel işletmelerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 157–165. <https://doi.org/10.18506/anemon.506539>
- Ciulla, J. B. (2020). The importance of leadership in shaping business values. In *The search for ethics in leadership, business, and beyond* (pp. 153–163). MIT Press.
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209–231. <https://doi.org/10.1177/1938965508315371>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Routledge.
- Coleman, R. A., & Donohue, W. J. (2022). Looking beyond the dyad: How transformational

- leadership affects leader–member exchange quality and outcomes. *Journal of Leadership Studies*, 15(4), 6–17.
- Collins II, R. T., Algaze, C., & Posner, B. Z. (2023). The Leadership/Management Concept Scale: Differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 657–677.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740–751.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?. *Administrative Sciences*, 13(2), 47.
- Côté, S., & Miners, C. T. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1–28.
- Crede, M., Jong, J., & Harms, P. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139–155.
- Crilly, N., & Firth, R. M. (2019). Creativity and fixation in the real world: Three case studies of invention, design and innovation. *Design Studies*, 64, 169–212.
- Cubero, J. N., Gbadegeshin, S. A., & Consolación, C. (2021). Commercialization of disruptive innovations: Literature review and proposal for a process framework. *International Journal of Innovation Studies*, 5(3), 127–144.
- Cui, J. (2025). The explore of knowledge management dynamic capabilities, AI-driven knowledge sharing, knowledge-based organizational support, and organizational learning on job performance: Evidence from Chinese technological companies. *arXiv preprint*, arXiv:2501.02468.
- Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job performance, task performance, contextual performance: Development and validation of a new scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180–201.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 22–45.
- Çatır, O., & Ünlüöner, K. (2015). Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 96–122.
- Çelik, S. (2019). Turizm alanında liderlik konusu ile ilgili hazırlanmış tezlere yönelik bibliyometrik bir analiz. *Journal of Academic Value Studies*, 5(4), 516–527.
- Çöp, S., & Doğanay, A. (2020). Algılanan liderlik iletişiminin iş performansı ve iş tatminine etkisi: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 34–49.
- Dadaboyev, S. M. U., Baek, Y., & Ahn, S. I. (2021). Victimizing innovative employees: Joint roles of in-role behavior and task interdependence. *International Journal of Conflict Management*, 32(2), 250–265.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımlarını anlamak* (N. Ömür & T. Özmen, Çev.).

Nobel Akademik Yayıncılık. (10. Basımdan Çeviri)

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
- Damodaran, A. (2007). Return on capital (ROC), return on invested capital (ROIC) and return on equity (ROE): Measurement and implications. *Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications* (July 2007).
- Dan, T. (2023). Transformational leadership theory in the Chinese context: Relevance and limitations. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 5(6), 151–156.
- Darwish, T. K., & Singh, S. (2013). Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organisational performance? Evidence from Jordan. *International Journal of Manpower*, 34, 674–692.
- Dato' Mansor, Z., & Hossan, D. (2021). Effect of team cohesion on employee engagement among the millennials in Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship*, 25, 1–18.
- Day, D. V., Riggio, R. E., Tan, S. J., & Conger, J. A. (2021). Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101557.
- De Chavez, D. E., & Chen, H. (2022). First-mover advantages and innovation success: A contingency approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Bilgi paylaşımı çabaları ve çalışanların yaratıcı davranışları: İş tutkusunun, zaman yeterliliğinin ve usul adaletinin canlandırıcı rolleri. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 24(5), 1131–1155.
- de Kluyver, C. A., & Pearce, J. A., II. (2009). *Strategy: A view from the top: An executive perspective* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., & Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German Mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 125–146.
- de Waal, A. A. (2017). *Strategic performance management: A managerial and behavioral approach* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*, 22(4), 334–350.
- Demirhan, D., & Aracıoğlu, B. (2017). İnovasyon ve finansal performans arasındaki ilişki: BIST Teknoloji Endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 195–218.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Dimas, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. (2018). Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between

- transformational leadership and team effectiveness. *The Journal of Psychology*, 152(6), 358–372.
- Djourova, N. P., Molina, I. R., Santamatilde, N. T., & Abate, G. (2019). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1–15.
- dos Anjos, S. J. G., & Kuhn, V. R. (2024). The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance. *Tourism & Management Studies*, 20(1), 49–64.
- Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 422.
- Drejer, A. (2002). Situations for innovation management: Towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 4–17.
- Drucker, P. (1973). *Time management*. Academic Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, August, 5–10.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749.
- Dubouloz, S., Bocquet, R., Equey Balzli, C., Gardet, E., & Gandia, R. (2021). SMEs' open innovation: Applying a barrier approach. *California Management Review*, 64(1), 113–137.
- Dziurski, P., & Mierzejewska, W. (2021). Innovation strategy. In *Critical Perspectives on Innovation Management*. Routledge.
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125–143.
- Eilam, B., & Aharon, I. (2003). Students planning in the process of self-regulated learning. *Contemporary Educational Psychology*, 28, 304–334.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (Genişletilmiş 8. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45–64.
- Espino Rodríguez, T. F., Ahmed, M. G. T., & Gil Padilla, A. M. (2022). Otel sektöründe rekabet yetenekleri ve tedarikçi inovasyonu perspektiflerinden dış kaynak kullanımı. *Turizm ve Hizmetler Dergisi*, 3, 22–45.
- Estacio, A. D. L., & Cabrera, W. (2018). Job attitude as a factor on employees' performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(3), 25–36.
- OECD & Eurostat. (2018). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.

- Eveland, J., Rogers, E., & Klepper, C. (1977). The innovation process in public organizations: Some elements of a preliminary model (Report to the US National Science Foundation RDA75-17952). Ann Arbor: Department of Journalism, University of Michigan.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management: A literature review of innovation process models and their implications. *Science*, 800(2010), 900.
- Falola, H. O., Salau, O. P., Olokundun, M. A., Oyafunke-Omoniyi, C. O., Ibidunni, A. S., & Oludayo, O. A. (2018). Employees' intrapreneurial engagement initiatives and its influence on organisational survival. *Verslas: teorija ir praktika/business: Theory and practice*, 19, 9-16.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98–111.
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. *Tourism Management Perspectives*, 48, 101141.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12, 620–644.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40–57.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Firmanseh, D., & Purwandari, D. (2022). The impact of transformational leadership on employee performance with knowledge sharing and emotional commitment as moderation. *Budapest International Research and Critics Institute - Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 23294–23307.
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051.
- Flores, M. C., Grimaldi, R., Poli, S., & Villani, E. (2024). Entrepreneurial universities and intrapreneurship: A process model. *Technovation*, 1, 22-36.
- Ford, R. C., Sturman, M. C., & Heaton, C. P. (2012). *Managing quality service in hospitality*. Cengage Learning.
- Forés, B. (2019). Beyond gathering the 'low-hanging fruit' of green technology for improved environmental performance: An empirical examination of the moderating effects of proactive environmental management and business strategies. *Sustainability*, 11(22), 6299. <https://doi.org/10.3390/su11226299>
- Fraihat, B. A. M., Alhawamdeh, H., Alkhawaldeh, B. Y., Abozraiq, A. M., & Al Shaban, A. (2023). The effect of organizational structure on employee creativity: The moderating role of communication flow: A survey study. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 12(2).
- Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., & Neely, A. D. (2019). *Designing performance*

measurement systems. *Management for Professionals*.

- Frishammar, J., Florén, H., & Wincent, J. (2010). Beyond managing uncertainty: Insights from studying equivocality in the fuzzy front end of product and process innovation projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 551–563. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2095017>
- Fujita, R., & Kaseda, H. (2022). Misafirperverlik iletişimi için yapılabilir ifadeler oluşturma: Turizm sektörü için insan kaynakları geliştirme. *Küresel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 105–112.
- Füller, J., Hutter, K., Wahl, J., Bilgram, V., & Tekic, Z. (2022). How AI revolutionizes innovation management—Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121598.
- Galvin, B. M., Badura, K., LePine, J., & LePine, M. (2024). A theoretical integration of leader emergence and leadership effectiveness: Over, under, and congruent emergence. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 295–312.
- Gambal, M. J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). Dış kaynak kullanımıyla stratejik inovasyon – Teorik bir inceleme. *Stratejik Bilgi Sistemleri Dergisi*, 31(2), 101718.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575–584.
- Garbuio, M., & Lin, N. (2021). Problem bulmada yenilikçi fikir üretimi: Tümevarımsal akıl yürütme, bilişsel engeller ve yapay zekanın vaadi. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 701–725.
- García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100172.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21–42.
- Garud, R., Gehman, J., & Tharchen, T. (2018). Performativity as ongoing journeys: Implications for strategy, entrepreneurship, and innovation. *Long Range Planning*, 51(3), 500–509.
- Gaur, D., & Mohapatra, D. R. (2021). Non-performing assets and profitability: Case of Indian banking sector. *Vision*, 25(2), 180–191.
- Gębczyńska, A., & Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99.
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). How task, relational and cognitive crafting relate to job performance: A weekly diary study on the role of meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83–94.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469–481.

- Gitongu, M. K., Kingi, W., & Uzel, J. M. M. (2016). Determinants of employees' performance of state parastatals in Kenya: Kenya Ports Authority. *International Journal of Humanities and Social Science*, 6(10), 197–204.
- Godin, B. (2015). *Innovation contested: The idea of innovation over the centuries*. Routledge.
- Gomes, M. V. M. (2023). *Hyatt hotels corporation equity research-implications of the new industry outlook*. [Master's Thesis]. Universidade NOVA de Lisboa.
- Gómez, J., Perez-Arados, B., & Salazar, I. (2022). How to beat early movers: The role of competitive strategy and industry dynamism on followers' performance in the telecommunications industry. *Long Range Planning*, 2, 36-38.
- Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 486722.
- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 2041–2056.
- Govindarajan, V., Christensen, C. M., & Drucker, P. (2013). *HBR's 10 must reads on innovation*. Harvard Business Review Press.
- Grama, B. (2020). The psychological contract – A challenge for leadership. *Revista Economică*, 72(3).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2024). Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: The moderating role of innovation culture. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 214–232.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Gürer, A., & Solmaztürk, A. B. (2022). Yaratıcılık ve yenilik yönetimi. In *Dijitalleşen Dünyada Yönetişel Yaklaşımlar* (s. 243–276). Ekin Akademi Yayınları.
- Gürol, Y., & Aarsal, A. H. (2021). Yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansına etkisi: BİST üyeliğinin düzenleyici rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 104–118.
- Gürsel, Ü. (2017). *Örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi ilişkisi: Mutfak personeli üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi: Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 280–296.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*

- (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hall, B. H., & Lerner, J. (2010). The financing of R&D and innovation. In *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1, pp. 609–639). North-Holland.
- Handiwibowo, G. A., Nadlifatin, R., & Nasution, A. H. (2022). Optimizing the offensive strategy to competitor product with new product development (implementation of technological innovation capabilities for strategy). In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS* (pp. 118–124).
- Hansbrough, T. K., & Schyns, B. (2018). The appeal of transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 19–32.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 121.
- Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The role of transformational leadership in building organizational citizenship: The civil servants of Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 595–604.
- Harris, B., & Brooker, J. (2025). Environmental Scanning: A Look to the Future. *New Directions for Evaluation*, 2025(185-186), 33-41.
- Harrison, J. S., & Enz, C. A. (2005). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. John Wiley & Sons, Inc.
- HASINAT, I., HJOUJI, Z., LOULIDI, S., & HJOUJI, A. (2024). The Multifaceted Nature of Individual Job Performance: A Focus on Individual Behaviors. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(2).
- Hassan, A. R., Mustafa, H. A., & Ismael, G. A. (2020). The impact of tourism service quality in improving mental imagery: A study of tourism companies in Erbil, Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 2889–2900.
- Hassan, B., & Olufemi, O. (2014). Demographic variables and job performance: Any link? *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 10(4).
- Hastwell, C. (2023). Employee training and development: The benefits of upskilling or reskilling your team. *Great Place to Work*.
- Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of participative leadership on organizational citizenship behavior: Mediating role of trust and moderating role of continuance commitment: Evidence from the Pakistan hotel industry. *Sustainability*, 11(4), 1170.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Heimonen, T. (2012). What are the factors that affect innovation in growing SMEs? *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 122–144.
- Henz, J. L., & Oliveira, M. (2024). Practices of knowledge management: Multiple case study in confessional basic education schools. *Revista Alcance*, 31(1), 80–97. [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1\(jan/abr\).p80-97](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1(jan/abr).p80-97)
- Hermawan, R., Anggraeni, R. D., Amar, M. Y., Kadir, A. R., & Hamid, N. (2024). The influence of visionary leadership on the success of organizational transformation. *An-*

- Nuha: *Jurnal Sosial & Humaniora*, 2(2), 100–108.
- Higgs, M. (2022). Reflections: Insomnia? Try counting leadership theories. *Journal of Change Management*, 22(4), 355–372.
- Hinson, R. E., Mensah, I., Amoako, G. K., Mensah, E. A., Coffie, I., & Khosa, E. (2024). *Hospitality and tourism marketing: Building customer driven hospitality and tourism organizations*. CRC Press.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–474.
- Hoang, G., Wilson-Evered, E., Lockstone-Binney, L., & Luu, T. T. (2021). Empowering leadership in hospitality and tourism management: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4182–4214.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Hosni, A. U., Islam, S., & Hamid, M. (2021). A review of the relationship of ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration with sustainable employee performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 25(1), 322–326.
- Huang, D. Z. X. (2022). An integrated theory of the firm approach to environmental, social and governance performance. *Accounting & Finance*, 62, 1567–1598.
- Huang, L. Y., Yang Lin, S. M., & Hsieh, Y. J. (2021). Cultivation of intrapreneurship: A framework and challenges. *Frontiers in Psychology*.
- Ibrahim, Y., Abbas, T., & Marghany, M. (2016). Investigating the effects of employee empowerment on job satisfaction and performance: A case study of front office employees in Egyptian hotels. *International Academic Journal Faculty of Tourism and Hotel Management*, 2(2), 71–94.
- Ince, F. (2023). Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. In *Handbook of Research on Promoting an Inclusive Organizational Culture for Entrepreneurial Sustainability* (pp. 188–201).
- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: Innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15, 1885–1911.
- İnce, C., & Güripek, E. (2016). Hizmetkâr liderliğin örgütsel adalet algısına etkileri üzerine otel işletmelerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 165–188.
- İşcan F. (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Jacob, M., & Groizard, J. L. (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management*, 28(4), 976–992.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36–42.

- Jamali, A., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1–20.
- Jaroliya, D., & Gyanchandani, R. (2022). Dönüşümsel liderlik tarzı: BT sektöründe ekip performansına bir destek mi yoksa engel mi? *Vilakshan-XIMB Yönetim Dergisi*, 19(1), 87–105.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jarwan, F. A. (2014). *Talent and excellence and creativity* (T1). Thought, Amman, Jordan.
- Jaworski, B., & Cheung, V. (2023). *Drucker management philosophy and ten principles*. Emerald Insight.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271.
- Jiang, C., Gao, A., & Yang, B. (2018). Staff critical thinking, leaders inspiring motivation, and vocal behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 2, 36-38.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Johnsen, Å. (2022). Impacts of strategic planning and management in municipal government: An analysis of subjective survey and objective production and efficiency measures in Norway. In *Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research* (pp. 88–111). Routledge.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEO's transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582–594.
- Jung, J., & Ford, M. (2021). Exploring the relationship between autonomy congruence and individual consideration of the supervisor and employee outcomes. *Public Personnel Administration Review*, 41(3), 566–592.
- Kadhun, A. H., Muttar, L. A., & Khait, A. A. (2023). The role of visionary leadership in achieving strategic change through strategic improvisation. *South Asian Journal of Social Science & Humanities*, 4(4), 12–50.
- Kahn, K. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460.
- Kahyuno, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Vahlevi, M., Nadyk, M., ... & Purwanto, A. (2020). The impact of transformational leadership dimensions on job

- satisfaction and organizational commitment: Case studies in private university lecturers. *Solid State Technology*, 63(1s), 158–184.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kamble, S. S., & Gunasekaran, A. (2020). Büyük veri odaklı tedarik zinciri performans ölçüm sistemi: Uygulama için bir inceleme ve çerçeve. *Uluslararası Üretim Araştırmaları Dergisi*, 58(1), 65–86.
- Kantabutra, S. (2010). What do we know about vision. *Leading organizations: perspectives for a new era*, 124.
- Kaplan, M. (2005). *Transaksiyonel ve transformasyonel liderlik yaklaşımlarının iş tatminine ve yenilikçiliğe etkisi: Kütahya bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kappagoda, U. S., Othman, H. Z. F., & De Alwis, G. (2014). Psychological capital and job performance: The mediating role of work attitudes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 102–116.
- Karadağ, M. (2024). *Ruhsal liderlik, okul kültürü ve akademik başarı*. Eğitim Yayınevi.
- Karakaya, F., & Yannopoulos, P. (2010). Defensive strategy framework in global markets: A mental models approach. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 1077–1100.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi* (11. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483–1506.
- Kaur, M., & Kaur, A. (2023). *Relationship between employee empowerment, performance, motivation and job satisfaction* [Master's Thesis]. Laurea University of Applied Sciences.
- Kaydos, W. (2020). *Operational performance measurement: Increasing total productivity*. CRC Press.
- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2023). Followers' motives as moderators of the effects of transformational leadership behaviors on follower outcomes and leaders' influence. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 865–886.
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6, 1–13.
- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2021). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 689–700.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216–225.

- Kılınç, U., & Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 793–811.
- Kijkasiwat, P., & Phuensane, P. (2020). Innovation and firm performance: The moderating and mediating roles of firm size and small and medium enterprise finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(5), 97.
- Kim, K., & Baker, M. A. (2020). The customer isn't always right: The implications of illegitimate complaints. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(2), 113–127.
- Kim, M.-S., Kim, S.-H., Koo, D.-W., & Cannon, D. F. (2019). Pygmalion leadership: Theory and application to the hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(3), 301–328. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1383963>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*, 38(1), 23-32.
- Klein, M., & Szychalska-Wojtkiewicz, M. (2020). Cross-sector partnerships for innovation and growth: can creative industries support traditional sector innovations?. *Sustainability*, 12(23), 10122.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Publications.
- Klingebiel, R., Joseph, J., & Machoba, V. (2022). İnovasyon yayılımının sıralanması: Öğrenme fırsatı ve giriş hızı. *Stratejik Yönetim Dergisi*, 43(9), 1763–1792.
- Kokkaew, N., Jekkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101750.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Essentials of management*. Visit Tata McGraw-Hill.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–865.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28.
- Korku, C., & Kaya, S. (2023). Relationship between authentic leadership, transformational leadership and innovative work behavior: Mediating role of innovation climate. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(3), 1128–1134.
- Korkutan, M., Işık, Ü., & Kurt, M. E. (2021). Sağlık sektöründe liderlik ve örgütsel bağlılık. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 213–230.
- Koveshnikov, A., & Ehmrooth, M. (2018). The cross-cultural variation of the effects of transformational leadership behaviors on followers' organizational identification: The case of idealized influence and individualized consideration in Finland and Russia.

Management and Organization Review, 14(4), 747–779.

- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Barriers to innovative activity in the sustainable development of public sector organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 4376–4385.
- KPMG. (2023). *Benchmarking innovation impact 2023*. KPMG International. <https://kpmg.com/us/en/articles/2023/benchmarking-innovation-impact-2023.html>
- Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Transformational leadership for researcher's innovativeness in the context of tacit knowledge and change adaptability. *International Journal of Leadership in Education*, 1–22.
- Kumar, S. A., & Sursh, N. (2008). *Production and operations management* (2nd ed.). New Age International Publishers.
- Kunicina, N., Zabasta, A., Patlins, A., Bilic, I., & Peksa, J. (2020, November). What a prototype is: the first step for commercialization of scientific ideas. In *2020 IEEE 61th International Scientific Conference on Power and Electrical Engineering of Riga Technical University (RTUCON)* (pp. 1-6). IEEE.
- Kurniadi, R., Lian, B., & Wahidy, A. (2020). Visionary leadership and organizational culture on teacher's performance. *Human Resources*, 1, 3.
- Kuvschnikov, A., & Ehrnroth, M. (2018). Cross-cultural variability of the effects of transformational leadership behaviors on followers' organizational identity: The case of influence idealization and individual consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review*, 14(4), 747–779.
- Kyrgidou, L., & Spyropoulou, S. (2013). Drivers and performance outcomes of innovativeness: An empirical study. *British Journal of Management*, 24, 281–298.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Lalor, C. (2020). *Responsible leadership: Developing the concept of leader character from a virtue ethics perspective* [Doctoral Dissertation]. University of Pretoria.
- Lashley, C. (2012). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Routledge.
- Lashley, C. (Ed.). (2020). *Otellerde, restoranlarda ve barlarda kölelik ve kurtuluş*. Londra, İngiltere: Routledge.
- Laškarin Ažić, M., Cerović, M., & Ivančić, I. (2024). The impact of perceived top management support on job performance through job burnout: Evidence from the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 30(3), 453–458.
- Latif, A., & Malik, I. A. (2021). Impact of CSR on service innovation performance in hospitality industry: The strategic role of human resource management. *Pacific Business Review International*, 13(8).
- Lee, S. (2024). Technological innovation and profit. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3, 45-66.
- Lei, H., Leaungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: The mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481–499.
- Li, J., Wang, X., & Thatcher, J. B. (2021). Strategic directions for AI: The role of CIOs and

- boards of directors. *MIS Quarterly*, 45(1), 247–263.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338.
- Lindebaum, D., Vesa, M., & den Hond, F. (2020). Insights from “the machine stops” to better understand rational assumptions in algorithmic decision making and its implications for organizations. *Academy of Management Review*, 45(1), 247–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0181>
- Lithoxoidou, E. E., Tsoniotis, N., Giagtzoglou, K., Balla, C., Anastasopoulos, D., Sbarbati, S., ... & Angelidou, M. (2020). Avrupa açık inovasyon pazar araştırması: Boşluklar, fırsatlar ve yenilikçilerin beklentileri. *ISPIM Konferans Bildirileri*, 1–16.
- Lopes, V., Boas, A. P. V., Kissimoto, K. O., Salerno, M. S., de Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2016). Innovation management: A systematic literature analysis of the innovation management evolution. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(1), 1–16.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Gómez-López, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144–152.
- Loyless, L. H. (2023). Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public Administration Review*, 83(2), 327–339.
- Luo, W., Zeng, Q., & Lin, R. (2023). Fault tolerance for corporate innovation: Evidence from the reform of state-owned enterprises. *Business Research in China*, 17(1), 126–159.
- Lušňáková, Z., Dicsérová, S., & Šajbidorová, M. (2021). Efficiency of managerial work and performance of managers: Time management point of view. *Behavioral Sciences*, 11(12), 166.
- Lyons, R. K., Chatman, J. A., & Joyce, C. K. (2007). Innovation in services: Corporate culture and investment banking. *California Management Review*, 50(1), 174–191.
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*, 71(2), 662–694.
- Madanaguli, A., Dhir, A., Talwar, S., Clauss, T., Kraus, S., & Kaur, P. (2023). Diving into the uncertainties of open innovation: A systematic review of risks to uncover pertinent typologies and unexplored horizons. *Technovation*, 119, 102582.
- Maisyura, M., Aisyah, T., & Ilham, R. N. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 478–488.
- Makhdom, H. K. (2013). Towards a substantive theory of leadership, negotiation and decision making of leaders. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 2(1), 45–60.
- Makowski, P. T., & Kajikawa, Y. (2021). Automation-driven innovation management? Toward innovation-automation-strategy cycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120723.
- Mamaş, G. (2015). *Türk inşaat proje yönetimi sektöründe çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.

- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 387–404.
- Mansurova, S., & Güney, S. (2018). İşletmelerde dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisi ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52), 33–54.
- Maravilhas, S. (2015). Creativity, invention, and innovation. In *Encyclopedia of Information Science and Technology* (3rd ed., pp. 4071–4079). IGI Global.
- Maravilhas, S., Melo, P., & Oliveira, S. R. G. (2018). Entrepreneurship and innovation: The search for the business idea. In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (pp. 40–54). IGI Global.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299–316.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Medlin, C. J. (2012). Peter Drucker's ontology: Understanding business relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 510–516.
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). The links between transformational leadership, job viability, and work engagement: A multilevel cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367–380.
- Meng, H. (2022). Analysis of the relationship between transformational leadership and educational management in higher education based on deep learning. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022(1), 5287922.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International small business journal*, 31(2), 115–136.
- Mihalca, L., Ratiu, L., Helm, C., Bredeea, G., & Metz, D. (2024). The relationship of job characteristics with in-role and extra-role performance: The mediating effect of job crafting. *Baltic Journal of Management*, 19(2), 163–182.
- Miletic, S., Stanojević, Š. Z., & Jovanović, I. (2020). AHP analysis of organizational culture in textile companies in Serbia. *Industria Textila*, 71(6), 564–570.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384.
- Mirze, K. (2010). *İşletme* (2. Baskı). Literatür Yayınları.
- Missoura, A., & Elham, T. (2022). Transformational leadership in organizational transformation. *Journal Economy*, 11(03), 478–488.
- Mo, Y., & Borbon, N. M. D. (2022). Interrelationship of total quality management (TQM), job satisfaction and organizational commitment among hotel employees in Zhejiang and Hainan provinces in China towards a sustainable development framework. *International Journal of Research*, 10(3), 1–16.

- Modranský, R., Jakabová, S., & Oláh, A. (2020). Innovation management and barriers—creating space for innovation and organizational change. *Emerging Science Journal*, 4(5), 345–364.
- Mohamed, F., & Zouaoui, S. K. (2025). Analysis of employee commitment, creativity, and intrapreneurship in Tunisian public enterprises: the influence of gender and marital status. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s40497-025-00425-8>
- Mohr, J. J., & Sarin, S. (2009). Drucker's insights on market orientation and innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 85–96.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39–53). Wiley.
- Mukhtar, M. Q., Niazi, H. K., Abro, S., Shaukat, O., & Saeed, H. T. (2022). Transformational leadership and its impact on organizational commitment and work motivation: Moderating role of teamwork at workplace. *South Asian Journal of Management & Administrative Sciences*, 2(1), 78–92.
- Murphy, R. J. A., & Parsons, J. (2020). Where does the data go? Data modelling and reuse in crowdsourcing for social innovation. In *Proceedings of the 41st International Conference on Information Systems (ICIS 2020, Paper 14)*. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/icis2020/digital_innovation/digital_innovation/14
- Mustafa, B., & Lleshi, S. (2024). The impact of lifelong learning and investments in employee development on employee productivity and performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), 2024175.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: A study of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 22(1), 637.
- Nafizah, U. Y., Roper, S., & Mole, K. (2024). Estimating the innovation benefits of first-mover and second-mover strategies when micro-businesses adopt artificial intelligence and machine learning. *Small Business Economics*, 62(1), 411–434.
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: Organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69–84.
- Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., & Fawad, S. M. (2015). Knowledge management, innovation and organizational performance. *International Journal of Knowledge Engineering*, 1(1), 43–48.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.

- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50–79.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392.
- Njagi, L. K., & Malel, J. (2012). Time management and job performance in selected parastatals in Kenya. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(5), 19.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.
- Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 1–22.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851–865.
- Osorio-Gómez, C. C., Herrera, R. F., Prieto-Osorio, J. M., & Pellicer, E. (2024). İnşaat sektöründe dijital dönüşümün ve organizasyon yapısının uygulanmasına yönelik kavramsal model. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102749.
- Othman, B., Khatab, J. J., Esmael, E. S., Mustafa, H. A., & Sadq, Z. M. (2020). The influence of total quality management on competitive advantage towards bank organizations: Evidence from Erbil-Iraq. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5), 3427–3439.
- Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2009). Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. *Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 235–249.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 136–151.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 53–82.
- Özkan, A., & Savsar, C. (2017). Performans Karnesi (Balanced Scorecard) ve performans karnesini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 715–736.
- Öztürk, C., & Özdoğan, D. (2022). Örgütsel bağlılık ile iş doyumu ilişkisi: Tatvan Devlet Hastanesi örneği. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 1–10.

- Öztürk, D. (2019). Örgütsel performans. In Y. Demir Uslu, Y. Hancıoğlu, G. Yeşilaydın & N. Oral Kara (Eds.), *Örgütsel Yaklaşımlar -I-* (pp. 240–260). Nisan Kitabevi.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). McGraw-Hill Education
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., & Papalexandris, S. (2023). The effect of sustainable human resource management practices on customer satisfaction, service quality, and institutional performance in hotel businesses. *Sustainability*, 15(10), 8251.
- Parast, M., Oke, A., & Doolin, M. (2025, January). *Investigating the effect of innovation activities of firms on innovation performance: Does firm size matter?* (Working Paper No. CES-25-04). U.S. Census Bureau, Center for Economic Studies. <https://www.census.gov/library/working-papers/2025/adrm/CES-WP-25-04.html>
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Patchell, J., & Hayter, R. (2024). Geography of industrialization. In *The Encyclopedia of Human Geography*. Springer.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254–262.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 586–608.
- Patil, K. P., & Kulkarni, M. S. (2023). Harmonising human and robotic workforces in Industry 5.0: Creating a resilient, human-centric, and sustainable organisational ecosystem. In *Modern Technologies and Tools Supporting the Development of Industry 5.0* (pp. 179–208). CRC Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Stratejik yönetim: Geliştirme, uygulama ve kontrol* (Çev. M. Barca, 12. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29–56.
- Penman, S. H. (2010). *Financial statement analysis and security valuation* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Peters, M., & Pikkemaat, B. (2006). Innovation in tourism. *Journal of Quality Assurance*, 6(3-4), 1–6.
- Pianta, R. C., Hamre, B. K., & Allen, J. P. (2012). Teacher-student relationships and engagement: Conceptualizing, measuring, and improving the capacity of classroom interactions. In *Handbook of research on student engagement* (pp. 365–386). Boston, MA: Springer US.
- Pinto, H., Guerreiro, J. A., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Sources of knowledge in the firm: Internal and contextual factors. *SN Business & Economics*, 3, 89.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Moorman, Robert H. & Fetter, Richard (1990),

- “Transformational leader behaviours and their effects on followers’ *Leadership Quarterly*, 7(2), 107-142.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76.
- Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, 36, 108-110.
- Purwanto, A., Fahmi, K., & Sulaiman, A. (2023). Linking of transformational leadership, learning culture, organizational structure and school innovation capacity: CB SEM AMOS analysis. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 18.
- Putra, J., Irwanto, T., & Abi, Y. I. (2025). Ulu Musi alt bölge ofisinde, Empat Lawang Regency'de çalışma yeteneği ve çalışma motivasyonunun çalışan performansı üzerindeki etkisi. *İşletme Yönetimi Dergisi*, 1(2), 37–46.
- Quinhões, T. A. T., & Lapão, L. V. (2023). Innovation management: Still a long way to go. *International Journal of Health Planning and Management*, 38(1), 1–12.
- Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102712.
- Radácsi, L., & Filep, J. C. (2021). Survival and growth of Hungarian start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 90–108.
- Rajapakshe, W. (2024). Performance management process: Performance planning and monitoring. In *Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation* (pp. 31–56). IGI Global.
- Ran, L. (2020). The influence of leadership behaviors on employee performance in Beijing, China hotel industry. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 7–13.
- Rassanjani, S., Herizal, H., Mukhrijal, M., Alqarni, W., & Usman, B. (2021). Managing creativity and innovation in the 4th industrial revolution: Learning from giants. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(1), 15–22.
- Real, J. C., Roldan, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25, 186–208.
- Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. (2021). The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS. *Journal of Business Research*, 126, 319–326.
- Rice, R. E., & Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Knowledge*, 1(4), 499–514.
- Richard, E. (2022). Communication competencies and managers’ job performance in state-owned universities in Rivers State. *BW Academic Journal*, 5(5), 1–15.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718–804.
- Richard, T. B., & Ayim Aboagye, D. (2023). Time management: An effective tool for the survival of a business organization. *Journal of Quality in Health Care & Economics*. ISSN: 2642-6250.
- Richardson, H. A., Kluemper, D. H., & Taylor, S. G. (2021). Too little and too much authority sharing: Differential relationships with psychological empowerment and in-role and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1099–1119.
- Rizov, M., & Croucher, R. (2009). Human resource management and performance in European firms. *Cambridge Journal of Economics*, 33, 253–272.
- Robbins, P., & O'Connor, G. C. (2023). The professionalization of innovation management: Evolution and implications. *Journal of Product Innovation Management*, 40(5), 593–609.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rocha, W. L., Almeida, M. F. L., & Calili, R. F. (2022). Measuring and evaluating organizational innovation capacity and performance from systemic and sustainability-oriented perspective. *Sustainability*, 15(1), 682.
- Rockstuhl, T., Wu, D., Dulebohn, J. H., Liao, C., & Hoch, J. E. (2023). Cultural congruence or compensation? A meta-analytic test of transformational and transactional leadership effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 54(3), 476–504.
- Rogers, E. M. (1983). *The diffusion of innovations* (3rd ed.). Macmillan Publishing.
- Rogozińska-Pawelczyk, A., & Buchali, M. (2023). Reciprocal expectations promises between employee and manager as part of psychological contract. *Polityka Społeczna*, 5(6), 16–24.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–240.
- Rousseau, D. M., & McLean, P. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 15, 1–43.
- Russ-Eft, D., Preskill, H., & Jordan, J. B. (2024). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change*. Basic Books.
- Sabbat, Y. (2017). The role of control in improving performance (Unpublished Master's Thesis). University of Larbi Ben M'hidi University of Oum El Bouaghi.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- Sadq, Z. M., Mohammed, H. O., Othman, B., & Saeed, V. S. H. (2020). Attitudes of managers in the Knowledge Private University towards the impact of human capital in achieving competitive advantages. *Test Engineering & Management*, 82(393), 393–401.

- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130–143.
- Saleh, R. H., Durugbo, C. M., & Almahamid, S. M. (2023). What makes innovation ambidexterity manageable: a systematic review, multi-level model and future challenges. *Review of Managerial Science*, 17(8), 3013-3056.
- Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Kia Lashaki, J., Dolati, H., & Balouei Jamkhaneh, H. (2015). Studying the effect of spiritual leadership on organizational performance: An empirical study in hotel industry. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(3), 346–359. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2015-0012>
- Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 57, 486–493.
- Saman, A. (2020). Effect of compensation on employee satisfaction and employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 4(01).
- Samila, S., Simeth, M., & Wehrheim, D. (2021). Institutional ownership and the nature of corporate innovation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3685201>
- Sandıkcı, M., Vural, T., & Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161–200.
- Santati, P., Sulastri, S., Perizade, B., & Widiyanti, M. (2022). Strategic performance measurement system in higher education in Indonesia: New public management approach. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 107–130.
- Saracel, N., Bilgiç, E., Topal, F., Kozak, G. T., Kütükcü, H., & Madi, N. (2023). Yöneticilerin bakış açısı ile Z kuşağı çalışanların liderlik beklentileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 970–987.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227–249.
- Sauermaan, J. (2016). Performance measures and worker productivity. *IZA World of Labor*, 260, 1–11.
- Schiama, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: Six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273–1291.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* (3rd ed.). George Allen and Unwin.
- Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860.
- Scott, C. L., & Klein, L. B. (2022). Advancing traditional leadership theories by incorporating multicultural and workforce diversity leadership traits, behaviors, and supporting practices: Implications for organizational leaders. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 19(3), 1–11.

- Seitz, S. R., & Owens, B. P. (2021). Transformable? A multi-dimensional exploration of transformational leadership and follower implicit person theories. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 95–109.
- Selamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research eJournal*, 2(1), 71–82.
- Sgroi, F., Totaro, T., Modica, F., & Sciortino, C. (2024). A digital platform strategy to improve food waste disposal practices: exploring the case of "too good to go". *Research on World Agricultural Economy*, 5(1), 59–70.
- Shahid, A. (2024). Transformational Leadership: Are Leaders Open to a New “CALL”? Challenges, Adaptation, Leadership and Learning. *Open Journal of Business and Management*, 12(6), 3806–3822.
- Sharafutdinova, N., Palyakin, R., & Shafigullina, A. (2021, February). Development of employee performance indicators in the online environment. In *International Conference on Efficient Production and Processing* (pp. 257–268). Springer International Publishing.
- Sharif, A., & Sultan, O. (2010). Managing time: A study among Arab Open University tutors in Kuwait branch. *College Teaching Methods and Styles Journal*, 6(1), 13–20.
- Sharma, B. R. (2023). Linking balance scorecard measures to the organizational strategy: A review of performance measurement approach in Nepalese organizations. *ResearchGate*.
- Shi, J., & Xiao, Z. (2024). Research on the impact of inter-industry innovation networks on collaborative innovation performance: A case study of strategic emerging industries. *Systems*, 12(6), 211. <https://doi.org/10.3390/systems12060211>
- Shields, C. M. (2020). Transformative leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83.
- Shuja, A., & Abbasi, A. S. (2016). An experimental investigation of the mediating effect of organizational learning on transformational leadership and organizational resilience. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, 14(2), 52–74.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British journal of management*, 27(1), 214–224.
- Simao, L. B., Rodrigues, R. G., & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 156–165.
- Singh, R., Minh, T. T., & Oguge, N. (2023). The influence of exogenous elements on technological innovation system development: The case of rainwater harvesting for irrigation in Kenya. *Journal of Innovation and Sustainability*.
- Singh, S., Agrawal, A., Sharma, D., Saini, V., Kumar, A., & PraveenKumar, S. (2022). Implementation of total productive maintenance approach: Improving overall equipment efficiency of a metal industry. *Inventions*, 7(4), 119.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How do leaders influence innovation and creativity in employees? The mediating role of intrinsic motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337–1361.
- Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–12.
- Slåtten, T., & Mehmetoglu, M. (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(2), 195–219.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSEN Electronic Journal*, 89–95.
- Sløk-Madsen, S. K., Ritter, T., & Sornn-Friese, H. (2017). Commercialization in innovation management: Defining the concept and a research agenda. In *77th Annual meeting of the Academy of Management: At the Interface*.
- Song, X., Khosa, M., Ahmed, Z., Faqera, A. F. O., Nguyen, N. T., Rehman, S. U., & He, Y. (2022). Linking transformational and despotic leadership to employee engagement: Unfolding the role of psychological distress as a mediator. *Sustainability*, 14(14), 8851.
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: A microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7/8), 1095–1128.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction: Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552.
- Spitzbart, I. (2013). The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 3(1), 69–76.
- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap between ambiguity of purpose and sharing public value. *Public Administration Review*, 22(3), 364–385.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343–377.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24, 631–647.
- Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Business: Theory and Practice*, 20, 456–466.
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms: Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88–106.
- Sutrisno, S., Ausat, A. M. A., Permana, B., & Harahap, M. A. K. (2023). Do information technology and human resources create business performance: A review. *International Journal of Professional Business Review*, 8(8), 14.

- Sürmeli, H., & Şahin, F. (2010). Üniversite öğrencilerinin biyoteknoloji çalışmalarına yönelik tutumları. *Eğitim ve Bilim*, 35(155), 145–157.
- Szuper, K. (2022). Methods of managing innovation in the enterprise. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskie*.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231.
- Tajpour, M., Dekamini, F., SafarMohammadluo, S., Movahed, M. N., & Madadpour, F. (2025). The impact of innovation management on the sustainability of small and medium enterprises with the role of entrepreneurship mediation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1–19.
- Tamhane, A. C., Hochberg, Y., & Dunnett, C. W. (1996). Multiple test procedures for dose finding. *Biometrics*, 21–37.
- Tandoğan, M. (2018). Stratejik rekabet üstünlüğü sağlama aracı olarak inovasyon stratejileri. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 4(15), 770–778.
- Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C. (2016). 5 yıldızlı otel işletmelerinde lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi: Marmaris ve İstanbul destinasyonlarında bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463–493.
- Tanrıverdi, H., Akova, O., & Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 114–123.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169–183.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: A literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4–18.
- Tavitiyaman, P., Weerakit, N., & Ryan, B. (2014). Leadership competencies for hotel general managers: The differences in age, education, and hotel characteristics. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 191–216. <https://doi.org/10.1080/15256480.2014.901069>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123–132.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6(24), 4007–4023.
- Tekin, Y., & Köksal, C. D. (2012). Otel işletmelerinde personeli güçlendirme uygulamaları: Antalya'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Yaşar University*, 7(25), 4241–4267.
- Teoh, B. E. W., Wider, W., Saad, A., Sam, T. H., Vasudevan, A., & Lajuma, S. (2022). Effects of transformational leadership dimensions on employee performance in the hospitality industry in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, 13, 913773.
- Thomas, V. (2024). The importance of transformational leadership. *British Journal of Healthcare Assistants*, 18(2), 66–71.

- Tian, A. W., Meyer, J. P., Ilic-Balas, T., Espinoza, J. A., & Pepper, S. (2023). In search of the pseudo-transformational leader: A person-centered approach. *Journal of Business Research*, 158, 113675.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.
- Tidd, J. (2023). Managing innovation. *IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK)*, 95-108.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. Wiley.
- Ting, I. W. K., Sui, H. J., Kweh, Q. L., & Nawanir, G. (2021). Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2115–2140.
- Toh, P. S., Liew, W. J., Abdul Rahim, I. H., & Sondoh, S. (2019). Transformational and transactional leadership styles towards organizational commitment in the hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(17), 34–45. <https://doi.org/10.35631/JTHEM.417004>
- Topaloğlu, C., & Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Marmaris’te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 277–301.
- Torres, M. A. (2022). *How servant and transformational leaders differ in integrating purpose in their strategic narratives: Insights from social and transformational entrepreneurs* (Doctoral dissertation).
- Tracey, J. B., Sturman, M. C., & Tews, M. J. (2007). Ability versus personality: Factors that predict employee job performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 313–322.
- Tredinnick, L. (2017). Artificial intelligence and professional roles. *Business Information Review*, 34(1), 37–41.
- Tripathi, A., Bagga, T., Sharma, S., & Vishnoi, S. K. (2021, January). Big data-driven marketing enabled business performance: A conceptual framework of information, strategy and customer lifetime value. In *2021 11th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence)* (pp. 315–320). IEEE.
- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(3), 443–452.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The impact of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 103–111.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y., & Varoğlu, D. (2020). *Genel işletmecilik bilgileri* (10. basım). Siyasal Kitapevi.
- Tunio, F. H., Agha, A. N., Salman, F., Ullah, I., & Nisar, A. (2021). Factors affecting job performance: A case study of academic staff in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 473–483.
- Tuzgöl Dost, M. (2010). Güney Afrika ve Türkiye’deki üniversite öğrencilerinin bazı değişkenlere göre öznel iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 35(158).

- Türegün, N. (2022). Financial performance evaluation by multi-criteria decision-making techniques. *Heliyon*, 8(5).
- Ugwu, C. I., & Ugwu, M. E. (2017). Demographic variables and job performance of librarians in university libraries in South East Nigeria. *Library Philosophy & Practice*.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 171–193.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Detay Yayıncılık.
- Uygur, A. (2016). *Örnek olaylarla yönetim*. Detay Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc Meslek Yüksekokulları Elektronik Dergisi*, 5(2), 32–39.
- Uzun, A., & Kaplan, M. (2017). Hizmetkar liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7(1), 14–26.
- Vagnani, G., & Volpe, L. (2017). Innovation attributes and managers' decisions about the adoption of innovations in organizations: A meta-analytical review. *International Journal of Innovation Studies*, 1(2), 107–133.
- Vapur, M., Yavuz, E., & Demirel, M. A. (2023). İşgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişlik ilişkisinde etkileşimci liderliğin aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 58(1), 545–558.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576.
- Vila, M., Enz, C., & Costa, G. (2012). Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75–85.
- Vinod, B. (2021). Offer management. In *The evolution of yield management in the airline industry: Origins to the last frontier* (pp. 241–269). Springer International Publishing, Cham.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15.
- Vongswasdi, P., Leroy, H., Claeys, J., Anisman-Razin, M., & van Dierendonck, D. (2024). Beyond developing leaders: Toward a multinarrative understanding of the value of leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 23(1), 8–40.
- Wahab, A., & Din, M. N. U. (2024). Impact of leadership vision on employee commitment and organizational excellence: A case study of public sector universities in Khyber Pakhtunkhwa. *Pakistan Social Sciences Review*, 8(2), 59–67.
- Walker, J. R. (2021). *The restaurant: From concept to operation*. John Wiley & Sons.

- Walker, J. R., & Miller, J. E. (2010). *Supervision in the hospitality industry: Leading human resources* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- Wang, C. J. (2022). Exploring the mechanisms linking transformational leadership, perceived organizational support, creativity, and performance in hospitality: The mediating role of affective organizational commitment. *Behavioral Sciences*, 12(10), 406.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1137–1162.
- Webb, S. A., Bruyere, B., Halladay, M., & Walker, S. (2022). A framework for conceptualizing leadership in conservation. *Oryx*, 56(5), 664–670.
- Weisberg, R. W. (2016). *Creativity: Understanding innovation in problem solving, science, invention, and the arts*. John Wiley & Sons.
- Wesley, S., Jackson, K. N., Martínez Ramos, D., Vanbeber, S., & Mujtaba, B. G. (2024). Marriott hotel's practices in mitigating discrimination through inclusionary employee resource groups. *Journal of Business Diversity*, 24(1).
- West, M. A., & Richter, A. W. (2024). Climates and cultures for innovation and creativity at work. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 211–236). Psychology Press.
- White, M. (1973). Management style in hotels. *H.C.I.M.A.J.*, October, 9–16.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138.
- Widodo, W., & Mawarto, M. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175–2182.
- Winter, J. (2024). 2024 Industry 4.0 Benchmarking Data. *Jeff Winter Insights*. <https://www.jeffwinterinsights.com/insights/2024-industry-40-benchmarking-data-acatech-onward-partnersJeff>
- Wiroonrath, S., Phanniphong, K., Somnuk, S., & Na-Nan, K. (2024). Impact of leader support on open innovation: The mediating role of organizational culture, intellectual property, and collaboration. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100333.
- Wong, A., & Chan, A. (2010). Understanding the leadership perceptions of staff in China's hotel industry: Integrating the macro- and micro-aspects of leadership contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 437–447. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.003>
- Worsfold, P. (1989). Leadership and managerial effectiveness in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 145–155. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(89\)90074-1](https://doi.org/10.1016/0278-4319(89)90074-1)

- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Il Hospitality Quarterly*, 54(4), 383–395.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and organizational culture. In M. Saks & V. A. T. Wood (Eds.), *Handbook of research methods for organisational culture* (pp. 23–38). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800377602.00008>
- Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530–543. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.006>
- Yang, S. S. (1993). *The impact of empowerment on job satisfaction: A case study in a hotel* (Master's thesis, University of Nevada, Las Vegas). UNLV Digital Repository. <http://dx.doi.org/10.25669/z53y-vmki>
- Yannopoulos, P. (2011). Defensive and offensive strategies for market success. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13).
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Yavuz, E. (2009). İş görenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51–69.
- Yavuz, E. (2018). *Liderlik ve bağlılık*. Otorite Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2021). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: The moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092–1114.
- Yeşiltaş, M., & Tuna, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: Etik liderliğin otel işletmelerindeki iş görenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184–209.
- Yeşiltaş, M., Çeken, H., & Sormaz, Ü. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 18–39.
- Yılmaz, G. (2019). *Etik liderlik davranışının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., ... & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385–1399.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yumuşak, S. (2008). İş gören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3(13), 241–251.
- Yusup, M. (2022). The concept of leadership in traditional and modern. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 2(1), 41–49.

- Yücel, R., Yücel, Ş., & Bolukçu, F. (2022). Sağlık kurumlarında duygusal zeka ve liderlik. In S. Uyar & S. Çiftçi-Kıraç (Eds.), *Sağlık kurumlarında çağdaş yönetim yaklaşımları* (1. baskı, ss. x–y). Atlas Akademik Basın Yayın Evi.
- Zen, A. (2023). Mini review: Organization commitment, organization sustainability, resilience, community social behavior, transformational leadership. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 875–890.
- Zhou, L., Tokos, H., Krajnc, D., & Yang, Y. (2012). Bileşik sürdürülebilirlik endeksi ile endüstride sürdürülebilirlik performans değerlendirmesi. *Temiz Teknolojiler ve Çevre Politikası*, 14, 789–803.
- Zhou, Z., & Qi, D. (2023). Offensive corporate strategy and collaborative innovation. *Finance Research Letters*, 58, 104414.
- Zivnuska, S., Carlson, J. R., Carlson, D. S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2019). Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance. *The Journal of Social Psychology*, 159(6), 746–760.
- Zorlu, Ö., Baytok, A., & Avan, A. (2016). Bilgi yönetimi süreçlerinin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi: Zincir otel işletmelerinde bir araştırma. *The Journal of Academic Social Sciences*, 4(35), 209–209. <https://doi.org/10.16992/ASOS.6577>
- Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.

EKLER

EK-1. Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.07.2024-280181



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : E-11054618-302.08.01-280181
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 11.06.2024 tarih ve E.272384 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Cemalettin GÜNEŞ, Doç.Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında yürüttüğü "Örgütlerde Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 17.07.2024 tarih ve 08 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin katılım listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Araştırma Kod No: 2024/313

Prof. Dr. Kürşat GÖKTÜRK
Komisyon Başkanı

Ek:

- 1- Katılımcı Listesi
- 2- Onaylı Çalışma

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ

TOPLANTI TARİHİ :17.07.2024 TOPLANTI SAYISI : 08	
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr. Kürşat GÖKTÜRK BAŞKAN	KATILDI
Prof.Dr. M.Fadıl YILDIRIM Başkan Yrd.	KATILDI
Prof.Dr. Neşe Yaşar ÇEĞİNDİR	KATILDI
Prof.Dr. Funda YURDAKUL	KATILDI
Prof.Dr. Serdar ÖZTÜRK	KATILDI
Prof.Dr. Özlem ALTUNÖZ	KATILDI
Prof.Dr. Yalçın ARSLANTÜRK	KATILDI
Prof.Dr. Emine ÖNER KAYA	KATILDI
Prof.Dr. Aydan ÖZSOY	KATILDI
Prof.Dr. Ayşe CANATAN	KATILDI

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-2. Anket Formu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU FORM-6

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; Yapmış olduğumuz bu araştırma “Örgütlerde Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisinde Dönüşümcü Liderlik Davranışının Aracı Rolü” başlıklı bir Doktora Tezi çalışmasıdır. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Kendinize en uygun bölümü işaretlemeniz araştırmanın bilimsel sonuçlarını yansıtması açısından son derece önemlidir. Ankete katılımınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Lütfen aşağıdaki soruları X işaretini kullanarak işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Kaç yaşındasınız?

☐ 17-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üstü

3. Medeni haliniz?

☐ Bekâr ☐ Evli

4. Öğrenim Düzeyiniz?

☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5. Gelir Düzeyiniz:

☐ 0 – 4250 ₺ ☐ 4251₺ -13.073₺ ☐ 13.073₺ ve üzeri

6. Çalıştığınız Kurum?

a) Kamu Kurumu b) Özel İşletme c) Sivil Toplum Örgütü d) Yerel Yönetim

7. Kurumdaki Çalışma Süreniz?

.....

8. Toplam İş Tecrübeniz?

.....

9. Örgütteki Pozisyonunuz?

a) Alt Kademe Yönetici b) Orta Kademe Yönetici c) Üst Kademe Yönetici

d) İnsan Kaynakları Yöneticisi e) İnsan Kaynakları Birimi Personeli

10. Türkiye’ de hangi coğrafi bölgede yer alıyorsunuz?

a) Doğu Anadolu Bölgesi b) Güney Doğu Anadolu Bölgesi c) İç Anadolu Bölgesi

d) Marmara Bölgesi e) Akdeniz Bölgesi f) Ege Bölgesi g) Karadeniz Bölgesi



EK-2. Anket Formu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU FORM-6

YENİLİK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

YENİLİK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile İşaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmemizdeki herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir.					
2.İşletmemizdeki çalışanlar işle ilgili özgürce tartışmalara girip, eleştirilerde bulunabilir.					
3.İşletmemizde kayıtsız şartsız amirlere itaat ve sadakat esastır.					
4.İşletmemizde yeni fikirlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi için ödüllendirme sistemi mevcuttur.					
5.İşletmemizde çalışanların risk üstlenmesi olumlu görülür ve hoş karşılanır.					
6.İşletmemizde çalışanlar her konuda birbirlerine yardım etmeye gönüllüdürler.					
7.İşletmemizde başarısız olma ihtimali yüksek olsa bile yeni projeler desteklenir.					
8.İşletmemizde makul hatalar tolere edilir.					
9.İşletmemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven vardır.					
10.İşletmemizde çalışanlar arasında yapıcı bir fikir tartışması vardır.					
11.İşletmemizde bölümümüzle ilgili işe alımlarda yaratıcılık önemli görülmektedir.					
12.Yöneticilerimiz görüşlerimize önem verir.					
13.Bu işletmede kendimi önemli hissediyorum.					
14.Yaptığım işi geliştirme konusunda istekliyim.					
15.İşletmemizde yapılan hatalar yeni fırsatlar olarak görülür.					
16.İşletmede yenilik konusunda her türlü ekipman ve bütçe sağlanır.					
17.İşletmemizde işletmenin geleceğinin belirlenmesinde çalışanların katkıda bulunma olanağı verilmektedir.					
18.İşletmemizde yöneticiler çalışanların öğrenmelerine ve kendini geliştirmelerine yardımcı olurlar.					
19.İşletmemizde çalışanların inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanları bulunur.					
20.İşletmemizde çalışanlara becerilerini test edebilme imkanı sağlanmaktadır.					

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. ¹⁰

EK-2. Anket Formu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU FORM-6

21. İşletmemiz sıklıkla yenilikçi fikirleri dener.					
22. İşletmemizde yapılan işlemlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır.					
23. İşletmemiz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.					
24. İşletmemiz ürün-hizmet sunduğu pazarda her zaman önde gelir.					
25. İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez.					
26. İşletmemizde yeniliğe karşı konulmaz.					
27. Son beş yılda işletmemizde yeni ürün sunumu artmıştır.					
28. İşletmemizde bölümler arasında kolay ve doğal bilgi akışı vardır.					
29. İşletmemiz yeni ürünleri-hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.					
30. İşletmemiz dış çevreyle devamlı iletişim halindedir.					
31. İşletmemizde proje grupları, kalite çemberi ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.					

E
ONAYI

EK-2. Anket Formu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU FORM-6

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle
Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile İşaretleyiniz.	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
Boyut: Görev Performansı						
1. İşimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim.						
2. Etkili/verimli bir şekilde çalışırım.						
3. İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm.						
4. Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım.						
5. İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim.						
Boyut: Bağlamsal Performans						
1. Görevimi yaparken ekstra özen gösterir, ilave sorumluluklar alırım.						
2. Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlarım.						
3. Görevin yapılmasına engel bir durumla karşılaşırsam, düzeltilmesi için uğraşırım.						
4. İşlerini tamamlamaları için arkadaşlarıma yardımcı olur, teşvik ederim.						
5. Kurum içi/dışı eleştiriler olsa bile, ben kurumumu savunurum.						
6. Bu kurum parçası olmaktan gurur duyarım.						

ETİK KOMİSYONU ONAYI

EK-2. Anket Formu

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU FORM-6 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile işaretleyiniz.							
1.Bu İşyerinin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.							
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.							
3.Bu İşyerinin amaçlarının oluşturulmasında çalışanların katılımını sağlar.							
4.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.							
5.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.							
6.Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.							
7.İşyerinin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.							
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir yöneticidir.							
9.İşyeri içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.							
10.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.							
11.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.							
12.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.							
13.Bu işyeri için daima yeni fırsatlar arar.							
14.Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.							
15.Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.							
16.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.							
17.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.							
18.İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.							
19.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.							
20.Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.							
21.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.							
22.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.							
23.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.							

ETİK KOMİSYONU
ONAY

EK-3. Ölçek Kullanım İzinleri

**Öl**

Öl Ömer Işcan
Kime: Siz

Cemalettin Bey merhaba
Ölçeği elbette kullanabilirsiniz.

Prof.Dr. Ömer Faruk IŞCAN
Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu,
Savunma Araştırmaları Bölümü, 06420 Ankara/Türkiye

Gönderen: Cemallettin Güneş
Kime: oiscan
Konu: Ölçek Kullanım İzni Hakkında

Sayın Hocam,
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Ercan Yavuz danışmanlığında yürütmüş olduğum doktora tezimde sizin de doktora tezinizde uyarlamış olduğunuz "Dönüşümcü Liderlik" Ölçeğini kullanmak için izninizi talep ediyorum.

Saygılarımla,
Cemalettin Güneş

**Kimden:** "abdullah caliskan"
Kime: "Cemalettin GÜNEŞ"

Tabii ki kullanabilirsiniz. Başarılar diliyorum.

**Kimden:** "Cemalettin GÜNEŞ"
Kime: "abdullah caliskan"

Sayın hocam,
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalında Doç. Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında yürütmüş olduğum doktora tezimde kullanmak üzere geliştirmiş olduğunuz "İş Performansı Ölçeğini" izninizle kullanmak isterim.

Cemalettin Güneş
Saygılarımla,

[Yanıtla](#) - [Tümüne Yanıt Ver](#) - [İlet](#) - [Daha Fazla İşlem](#)

**Kimden:** "ÜNAL GÜRSEL"
Kime: "Cemalettin GÜNEŞ"

Yapmış olduğunuz çalışmada ölçeği kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar.

Sayın Hocam,
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalında Doç. Dr. Ercan Yavuz Danışmanlığında yürütmüş olduğum doktora tezimde kullanmak üzere, geliştirmiş olduğunuz "Yenilik Yönetimi Ölçeğinizi" izninizle kullanmak istiyorum.

Cemalettin Güneş
Saygılarımla,

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyad, Ad GÜNEŞ, Cemalettin
ORCID 0000-0002-6021-3628

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
Doktora	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi A.B.D.	2021-2025
Yüksek lisans	Çankaya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Yönetimi (MBA)	2013-2016
Lisans	Anadolu Üniversitesi/İşletme Fakültesi/İşletme	2007-2011
Ön Lisans	Laborant ve Veteriner Sağlık	2003-2007
Lise	Alanya Lisesi	1997-2000
İş deneyimi (varsa)	Yer	Görev
Yıl		
2019-2024	Turizm	Konaklama İşletmesi
2015-2019	Mektebim Okulları	İngilizce öğretmeni
2014-2015	YDS Akademi	İngilizce Öğretmeni
2013-2014	Amerikan Kültür Dil Okulları	İngilizce Öğretmeni

Yayınlar

Güneş, C., & Gülcan, B. (2022). Turizm ve Rekreasyon Alanlarıyla İlişkisi Bağlamında Neulinger'in Boş Zaman Teorisinin Bibliyometrik Analizi (Bibliometric Analysis of Neulinger's Leisure Theory in the Context of Its Relationship with Tourism and Recreation Areas). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 10(4), 3684- 3698.

Güneş, C. (2023). National Audubon Society–2018 & Ducks Unlimited–2018. İçinde Şener, İ. ve Karapolatgil, A. A. (Ed.), *Stratejik yönetim* (ss. 599–614). Ankara: Palme Yayıncılık. (İngilizceden çeviri)

